Supplemento ordinario alla "Gazzetta Ufficiale,, n. 296 del 18 dicembre 1999 - Serie generale

Spediz. abb. post. 45% - art. 2, comma 20/b
Legge 23-12-1996, n. 662 - Filiale di Roma

DELLA REPUBBLICA ITALIANA

PARTE PRIMA **Roma - Sabato, 18 dicembre 1999** SI PUBBLICA TUTTI I GIORNI NON FESTIVI

DIREZIONE E REDAZIONE PRESSO IL MINISTERO DELLA GIUSTIZIA UFFICIO PUBBLICAZIONE LEGGI E DECRETI VIA ARENULA 70 00100 ROMA
AMMINISTRAZIONE PRESSO L'ISTITUTO POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO LIBRERIA DELLO STATO PIAZZA G. VERDI 10 00100 ROMA CENTRALINO 85081

N. 222

MINISTERO DELLE FINANZE

DECRETO MINISTERIALE 3 dicembre 1999.

Criteri per la riorganizzazione delle direzioni centrali del Dipartimento delle entrate e delle direzioni regionali delle entrate.

SOMMARIO

MINISTERO DELLE FINANZE

DECRETI, DELIBERE E ORDINANZE MINISTERIALI

MINISTERO DELLE FINANZE

DECRETO 3 dicembre 1999.

Criteri per la riorganizzazione delle direzioni centrali del Dipartimento delle entrate e delle direzioni regionali delle entrate.

IL DIRETTORE GENERALE
DEL DIPARTIMENTO DELLE ENTRATE

Visto il decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni;

Vista la legge 29 ottobre 1991, n. 358, recante norme per la ristrutturazione del Ministero delle finanze, e successive modificazioni;

Visto il decreto del Presidente della Repubblica 27 marzo 1992, n. 287, con il quale è stato emanato il regolamento degli uffici e del personale del Ministero delle finanze;

Visto il decreto del Ministro delle finanze 23 dicembre 1992, recante norme per l'organizzazione interna del Dipartimento delle entrate;

Visto il decreto del Ministro delle finanze 10 giugno 1993, recante norme per l'organizzazione interna delle Direzioni regionali delle entrate;

Visto il decreto del Presidente della Repubblica 21 dicembre 1996, n. 699, con il quale è stato emanato il regolamento per l'individuazione degli uffici di livello dirigenziale generale dell'Amministrazione finanziaria;

Visto il decreto del Ministro delle finanze 21 dicembre 1996, n. 700, con il quale è stato emanato il regolamento per l'individuazione degli uffici di livello dirigenziale non generale dell'Amministrazione finanziaria;

Visto l'art. 13, comma 1, della legge 15 marzo 1997, n. 59, che ha aggiunto all'art. 17 della legge 23 agosto 1988, n. 400, il comma 4-bis, con il quale sono state introdotte nuove disposizioni relative all'organizzazione e alla disciplina degli uffici dei Ministeri;

Letto il parere del Consiglio di Stato, espresso nell'adunanza generale del 3 febbraio 1999, con il quale è stato precisato che, ai sensi del menzionato art. 17, comma 4-bis, lett. e), della legge n. 400 del 1988, è demandata a decreti ministeriali di natura non regolamentare l'individuazione delle unità dirigenziali non generali e l'enucleazione dei loro compiti;

Considerato che la competenza ad emanare i predetti decreti ministeriali spetta, come risulta sempre dal predetto parere, ai titolari di uffici dirigenziali generali, in base al combinato disposto della norma da ultimo citata e dell'art. 16, comma 1, lett. c), del decreto legislativo n. 29 del 1993, che attribuisce ai menzionati dirigenti l'adozione degli atti relativi all'organizzazione degli uffici di livello dirigenziale non generale;

Ritenuta la necessità di ridefinire l'ordinamento delle strutture di governo centrali e regionali del Dipartimento delle entrate in modo da renderlo più coerente e funzionale rispetto al nuovo modello organizzativo degli uffici delle entrate, nell'ambito dei quali le attività prima frammentate per tipologia di tributi e per segmenti di procedure sono state integrate nei due processi fondamentali del servizio al contribuente e del controllo fiscale;

Ritenuto, pertanto, che occorre superare l'attuale organizzazione centrale e regionale del Dipartimento, legata al modello tradizionale della parcellizzazione specialistica dei compiti istituzionali;

Considerato che il riassetto dei predetti uffici appare altresì necessario per avviare e sostenere il processo di trasformazione interna in vista della costituzione della nuova Agenzia delle entrate;

Considerato che il ridisegno delle posizioni dirigenziali connesso a questo processo di cambiamento porta a riconfigurare in chiave manageriale il ruolo e la figura dei dirigenti nelle strutture di governo del Dipartimento, favorendo così, in prospettiva, l'introduzione del nuovo modello gestionale dell'Agenzia delle entrate, basato sul principio dell'autonomia manageriale;

Rilevato, inoltre, che la predetta riorganizzazione consente economie di spesa, riducendo il numero degli uffici dirigenziali;

Ritenuto, pertanto, di dover procedere al riordinamento delle Direzioni centrali e regionali del Dipartimento delle entrate, secondo le linee tracciate nella relazione illustrativa allegata al presente decreto, che indica, come specifici criteri direttivi, quello di organizzare la gestione del cambiamento, di potenziare l'accertamento, di migliorare i processi di programmazione e di focalizzare le strutture sulla propria missione;

Ritenuto che l'emanazione di tale provvedimento di riorganizzazione è di competenza del Direttore generale del Dipartimento delle entrate, trattandosi, nella fattispecie, di ridefinire l'assetto di uffici dipartimentali quali sono appunto le predette Direzioni centrali e regionali;

Considerato, infine, che è stata fornita alle Organizzazioni sindacali la prescritta informazione preventiva ai sensi dell'art. 6, comma 2, punto 1, lett. d), del vigente C.C.N.L. relativo al personale del comparto dei Ministeri e dell'art. 4, comma 2, del C.C.N.L. relativo alla separata area per il personale con qualifica dirigenziale;

DECRETA:

CAPO I
DIPARTIMENTO DELLE ENTRATE

Art. 1.
Posizioni di funzione dirigenziale non generale nell'ambito del Dipartimento delle entrate

1. Le direzioni centrali del Dipartimento delle entrate e le Direzioni regionali delle entrate si articolano in strutture di livello dirigenziale non generale di seguito denominate "uffici" e "direzioni".

2. Gli uffici costituiscono le unità dirigenziali di base.

3. Le direzioni si articolano in più uffici e curano aree funzionali omogenee. Il dirigente preposto alla direzione indirizza, coordina e controlla l'attività degli uffici in cui si struttura la direzione stessa.

4. Alle direzioni centrali del Dipartimento delle entrate e alle Direzioni regionali delle entrate possono essere assegnati, nel limite del contingente stabilito dalle allegate tabelle A e B, che costituiscono parte integrante del presente decreto, dirigenti con funzioni di assistenti di direzione, per lo svolgimento di compiti di studio e ricerca, o di specifiche attività progettuali o funzioni delegate dal Direttore centrale o regionale.

5. In relazione alle esigenze di servizio e tenuto conto dei carichi di lavoro, gli uffici possono essere ripartiti in sezioni con provvedimento del competente Direttore centrale e regionale. Alle sezioni sono preposti funzionari appartenenti a profili professionali dell'area C.

Art. 2.

Uffici alle dirette dipendenze del Direttore generale del Dipartimento delle entrate

1. Sono posti alle dirette dipendenze del Direttore generale del Dipartimento delle entrate gli uffici di seguito indicati con le relative attribuzioni:

Ufficio del Direttore generale

Segreteria del Direttore generale
Supporto tecnico-amministrativo necessario all'esercizio delle funzioni attribuite al Direttore generale
Rapporti con le Direzioni centrali

Ufficio di controllo strategico

Supporto al Direttore generale per la definizione delle strategie e dei programmi del Dipartimento
Governo della fase progettuale: raccordo e integrazione delle iniziative di competenza delle diverse strutture
Coordinamento dell'attività di realizzazione dei progetti

Ufficio ispettivo centrale

Vigilanza sulle attività delle Direzioni regionali delle entrate, nonché, ove ricorrano eccezionali circostanze, sull'operato degli altri uffici periferici del Dipartimento; controllo sulla regolarità amministrativa e contabile

All'ufficio ispettivo centrale sono addetti un dirigente con funzioni di coordinamento e sette dirigenti con funzioni ispettive.

CAPO II
DIREZIONI CENTRALI

Art. 3.

Direzione centrale per gli affari giuridici e per il contenzioso tributario

1. La Direzione centrale per gli affari giuridici e per il contenzioso tributario si articola negli uffici di seguito indicati con le relative attribuzioni:

Ufficio del Direttore centrale

Segreteria del Direttore centrale
Attività di supporto tecnico-amministrativo per l'esercizio delle funzioni attribuite al Direttore centrale e per l'adozione dei provvedimenti di sua competenza
Controllo di gestione della Direzione centrale

Contenzioso tributario

Analisi delle problematiche connesse al contenzioso tributario, civile e penale
Monitoraggio delle attività svolte dalle strutture territoriali in materia di contenzioso,

analisi dei risultati e individuazione di eventuali azioni correttive
Progettazione e sviluppo delle soluzioni informatiche di supporto all'attività delle segreterie delle Commissioni tributarie

Persone fisiche
Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello sull'applicazione alle persone fisiche delle norme in materia di Irpef, Iva ed Irap

Imprese
Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello sull'applicazione alle imprese delle norme in materia di Irpef, Irpeg, Iva, Dit e Irap

Ristrutturazioni aziendali
Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello relativamente ad operazioni di ristrutturazione aziendale (conferimenti, trasformazione, fusione, scissione e liquidazione)

Enti non commerciali e ONLUS
Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello sull'applicazione agli enti non commerciali e alle ONLUS delle norme in materia di Irpeg, Iva e Irap

Fiscalità finanziaria
Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello in materia di tassazione dei proventi derivanti da attività finanziarie

Sostituti d'imposta
Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello sull'applicazione delle norme relative ai sostituti d'imposta

Fiscalità internazionale
Consulenza giuridica e soluzione di quesiti in ordine a convenzioni, trattati ed accordi stipulati con altri paesi, Iva comunitaria e tributi indiretti sugli affari

Registro ed altri tributi indiretti
Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello sull'applicazione delle norme in materia di imposta di registro, imposta sulle successioni e sulle donazioni e tributi minori

Procedure fiscali
Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello sull'applicazione delle norme procedurali relative a dichiarazioni, accertamento, sanzioni, riscossione e poteri degli uffici

Art. 4.
Direzione centrale per gli affari amministrativi

1. La Direzione centrale per gli affari amministrativi si articola nelle direzioni e negli uffici di seguito indicati con le relative attribuzioni:

Ufficio del Direttore centrale

Segreteria del Direttore centrale
Attività di supporto tecnico-amministrativo per l'esercizio delle funzioni attribuite al Direttore centrale e per l'adozione dei provvedimenti di sua competenza
Controllo di gestione della Direzione centrale
Formulazione della proposta complessiva di piano e di programma per le attività svolte a livello territoriale rientranti nell'ambito di competenza della Direzione centrale

Direzione servizi al contribuente

La direzione si articola nei seguenti due uffici:

Assistenza al contribuente

Definizione delle politiche di assistenza al contribuente negli adempimenti fiscali
Determinazione di strumenti di supporto agli uffici nelle attività di sportello ed ai *call center* nell'attività di assistenza telefonica al contribuente
Valutazione e gestione di programmi di assistenza specifici legati ad eventi fiscali di carattere straordinario
Coordinamento e monitoraggio delle attività di assistenza degli uffici e dei *call center*
Controllo della qualità del servizio fornito

Comunicazione al contribuente

Elaborazione e gestione delle strategie e dei programmi per l'informazione del contribuente
Elaborazione dei programmi per la divulgazione ai contribuenti di informazioni di carattere fiscale
Promozione dell'utilizzo di strumenti tecnologici innovativi

Direzione dichiarazioni fiscali ed atti

La direzione si articola nei seguenti cinque uffici:

Modulistica

Definizione dei modelli di dichiarazione fiscale e certificazione fiscale
Predisposizione della modulistica e distribuzione degli stampati
Monitoraggio dell'attività di distribuzione e stampa dei modelli a livello territoriale

Gestione dichiarazioni ed atti

Definizione delle modalità di presentazione delle dichiarazioni e degli atti e rapporti con gli intermediari
Determinazione dei criteri per la liquidazione dei tributi risultanti dalle dichiarazioni e dagli atti
Gestione delle convenzioni stipulate per l'acquisizione dei dati necessari per la liquidazione dei tributi e monitoraggio della qualità dei dati
Pianificazione e controllo della gestione automatizzata delle dichiarazioni e degli atti
Gestione delle comunicazioni ai contribuenti a seguito della liquidazione dei tributi

Servizi telematici

Gestione della presentazione telematica delle dichiarazioni e degli atti
Definizione delle modalità di erogazione del servizio
Rilascio dell'abilitazione al servizio e controllo del rispetto delle modalità prefissate
Fornitura dei servizi di assistenza agli abilitati al servizio telematico

Vigilanza intermediari

Iniziative di controllo sull'operato degli intermediari per la presentazione delle dichiarazioni e degli atti

Comunicazione agli uffici

Pubblicizzazione di nuove iniziative fiscali e di cambiamenti nelle modalità operative
Gestione del servizio di documentazione tributaria
Predisposizione per gli uffici di raccolte normative integrate con la prassi amministrativa
Promozione dell'utilizzo di strumenti tecnologici innovativi

Direzione giochi

La direzione si articola nei seguenti due uffici:

Gestione giochi

Applicazione della normativa concernente le manifestazioni a premio e i giochi

Rapporti con i gestori dei giochi

Definizione delle concessioni concernenti le manifestazioni a premio e i giochi
Gestione delle concessioni e rapporti con i gestori

2. Gli uffici di cui al comma 1 esercitano, oltre ai compiti propri di ognuno di essi, le seguenti competenze:

a) formulazione di proposte per la semplificazione delle procedure;
b) individuazione delle esigenze di automazione;
c) pianificazione e gestione operativa degli interventi di miglioramento;
d) definizione dei requisiti delle procedure di automazione di supporto alle attività di competenza;
e) individuazione del patrimonio informativo occorrente allo svolgimento delle attività di competenza e relativa analisi dei dati;
f) sperimentazione e collaudo delle procedure;
g) formalizzazione degli adempimenti per l'approvazione delle proposte di automazione;
h) definizione dei piani di formazione relativi alle procedure;
i) rapporto con gli utenti per l'applicazione delle procedure;
j) formulazione delle proposte di piano e di programma per le attività svolte a livello territoriale:

k) monitoraggio delle attività svolte a livello territoriale, analisi dei risultati e individuazione di eventuali azioni correttive;

l) definizione degli standard di lavoro e degli indicatori di produttività.

Art. 5.

Direzione centrale per l'accertamento e per la programmazione

1. La Direzione centrale per l'accertamento e per la programmazione si articola nelle direzioni e negli uffici di seguito indicati con le relative attribuzioni:

Ufficio del Direttore centrale

Segreteria del Direttore centrale
Attività di supporto tecnico-amministrativo per l'esercizio delle funzioni attribuite al Direttore centrale e per l'adozione dei provvedimenti di sua competenza
Controllo di gestione della Direzione centrale
Formulazione della proposta complessiva di piano e di programma per le attività svolte a livello territoriale rientranti nell'ambito di competenza della Direzione centrale

Direzione analisi e ricerca

La direzione si articola nei seguenti tre uffici:

Analisi fenomeni evasivi

Studio dei fenomeni evasivi specifici delle diverse realtà economiche, fiscali e territoriali
Determinazione dei criteri di individuazione di possibili fenomeni evasivi
Utilizzo e diffusione di strumenti informatici di supporto

Ricerca dati e notizie

Individuazione delle varie fonti di informazioni utili all'attività di accertamento, quali dichiarazioni, atti e comunicazioni di carattere fiscale, dati in possesso di enti esterni all'amministrazione e informazioni pubblicate dagli organi di stampa
Definizione delle basi dati, delle modalità di fornitura e di aggiornamento delle informazioni
Controllo della qualità dell'informazione e del suo utilizzo in sede di accertamento

Analisi fenomeni elusivi ed operazioni economiche

Studio dei fenomeni elusivi specifici delle diverse realtà economiche, fiscali e territoriali
Determinazione dei criteri di individuazione di possibili fenomeni elusivi
Analisi e controllo di rilevanti operazioni economiche societarie

Direzione strategie di controllo

La direzione si articola nei seguenti quattro uffici:

Controlli documentali

Definizione dei criteri di controllo delle dichiarazioni annuali

Determinazione delle risorse da dedicare ai controlli e valutazione dei risultati conseguiti in termini di deterrenza e di proficuità
Verifica degli esiti dei controlli e del loro impatto sui contribuenti

Metodologie di controllo
Definizione delle metodologie di controllo per categorie economiche

Controlli e verifiche
Pianificazione dell'attività di controllo interno e di verifica, a carattere annuale e pluriennale, per tipologia di contribuente e per settore economico
Controllo dei risultati

Controlli registro ed altri tributi indiretti
Definizione dei criteri di controllo relativi agli atti del registro e ad altri tributi indiretti

Studi di settore
Predisposizione e aggiornamento degli studi di settore
Pianificazione e controllo dell'utilizzo degli studi di settore in sede di dichiarazione da parte dei contribuenti e di accertamento da parte degli uffici

Soggetti di grandi dimensioni
Individuazione dei soggetti di grandi dimensioni
Pianificazione dell'attività di verifica, integrata con la Guardia di Finanza
Coordinamento dell'attività di verifica dei soggetti di grandi dimensioni svolta delle Direzioni regionali
Verifiche a soggetti di grandi dimensioni aventi particolare rilevanza

Strumenti e regole
Definizione delle procedure e degli strumenti per l'accertamento e le sanzioni
Monitoraggio del rispetto delle procedure e dell'utilizzo degli strumenti da parte degli uffici

Cooperazione internazionale
Scambio di informazioni e cooperazione internazionale

2. Gli uffici di cui al comma 1 esercitano, oltre ai compiti propri di ognuno di essi, le seguenti competenze:

a) rapporti con gli enti esterni al Dipartimento che partecipano all'attività di accertamento;
b) formulazione di proposte per la semplificazione delle procedure;
c) individuazione delle esigenze di automazione;
d) pianificazione e gestione operativa degli interventi di miglioramento;
e) definizione dei requisiti delle procedure di automazione di supporto alle attività di competenza;
f) individuazione del patrimonio informativo occorrente allo svolgimento delle attività di competenza e relativa analisi dei dati;
g) sperimentazione e collaudo delle procedure;
h) formalizzazione degli adempimenti per l'approvazione delle proposte di automazione;

i) definizione dei piani di formazione relativi alle procedure;
j) rapporto con gli utenti per l'applicazione delle procedure;
k) formulazione delle proposte di piano e di programma per le attività svolte a livello territoriale;
l) monitoraggio delle attività svolte a livello territoriale, analisi dei risultati e individuazione di eventuali azioni correttive;
m) definizione degli standard di lavoro e degli indicatori di produttività.

Art. 6.
Direzione centrale per la fiscalità locale

1. La Direzione centrale per la fiscalità locale si articola negli uffici di seguito indicati con le relative attribuzioni:

Ufficio del Direttore centrale
Segreteria del Direttore centrale
Attività di supporto tecnico-amministrativo per l'esercizio delle funzioni attribuite al Direttore centrale e per l'adozione dei provvedimenti di sua competenza
Controllo di gestione della Direzione centrale

Fiscalità comunale
Studi e proposte in materia di fiscalità comunale
Interpretazione normativa e risoluzione quesiti in materia di fiscalità comunale
Monitoraggio delle entrate comunali
Predisposizione di modelli di dichiarazione e di versamento

Fiscalità provinciale
Studi e proposte in materia di fiscalità provinciale
Interpretazione normativa e risoluzione quesiti in materia di fiscalità provinciale
Monitoraggio delle entrate provinciali

Fiscalità regionale
Studi e proposte in materia di fiscalità regionale
Interpretazione normativa e risoluzione quesiti in materia di fiscalità regionale, esclusa l'Irap
Monitoraggio delle entrate regionali

Assistenza
Esame dei regolamenti emanati da comuni e province e conseguenti determinazioni
Applicazione dell'accordo italo-svizzero dei frontalieri
Determinazione e gestione del diritto speciale di Livigno

Vigilanza
Tenuta dell'albo dei soggetti gestori delle attività di liquidazione, accertamento e riscossione dei tributi comunali e provinciali
Vigilanza dei soggetti iscritti nell'albo
Attività di controllo sugli enti locali e i concessionari

All'ufficio è addetto un dirigente con funzioni ispettive.

Art. 7.
Direzione centrale per la riscossione

1. La Direzione centrale per la riscossione si articola negli uffici di seguito indicati con le relative attribuzioni:

Ufficio del Direttore centrale
Segreteria del Direttore centrale
Attività di supporto tecnico-amministrativo per l'esercizio delle funzioni attribuite al Direttore centrale e per l'adozione dei provvedimenti di sua competenza
Controllo di gestione della Direzione centrale
Formulazione della proposta complessiva di piano e di programma per le attività svolte a livello territoriale rientranti nell'ambito di competenza della Direzione centrale
Attività contabili e amministrative relative alla gestione dei versamenti e dei rimborsi

Rapporti con i contribuenti
Gestione versamenti spontanei
Riscossione tramite ruolo
Rimborsi e sgravi d'imposta
Informazione e assistenza ai contribuenti

Rapporti con i concessionari e gli intermediari
Determinazione ambiti territoriali
Conferimento del servizio di riscossione e gestione dei rapporti con i concessionari
Gestione del rapporto convenzionale con gli intermediari della riscossione

Ispettorato per i concessionari e gli intermediari
Attività di controllo e vigilanza nei confronti dei concessionari e degli intermediari del servizio di riscossione
Attività di coordinamento ed indirizzo per lo svolgimento delle verifiche ispettive

Al predetto ispettorato sono addetti tre dirigenti con funzioni ispettive.

2. Gli uffici di cui al comma 1 esercitano, oltre ai compiti propri di ognuno di essi, le seguenti competenze:

a) formulazione di proposte per la semplificazione delle procedure;
b) individuazione delle esigenze di automazione;
c) pianificazione e gestione operativa degli interventi di miglioramento;
d) definizione dei requisiti delle procedure di automazione di supporto alle attività di competenza;
e) individuazione del patrimonio informativo occorrente allo svolgimento delle attività di competenza e relativa analisi dei dati;
f) sperimentazione e collaudo delle procedure;
g) formalizzazione degli adempimenti per l'approvazione delle proposte di automazione;
h) definizione dei piani di formazione relativi alle procedure;
i) rapporto con gli utenti per l'applicazione delle procedure;
j) formulazione delle proposte di piano e di programma per le attività svolte a livello territoriale;

k) monitoraggio delle attività svolte a livello territoriale, analisi dei risultati e individuazione di eventuali azioni correttive;
l) definizione degli standard di lavoro e degli indicatori di produttività.

Art. 8.
Direzione centrale per i servizi generali, il personale e l'organizzazione

1. La Direzione centrale per i servizi generali, il personale e l'organizzazione si articola nelle direzioni e negli uffici di seguito indicati con le relative attribuzioni:

Ufficio del Direttore centrale

Segreteria del Direttore centrale
Attività di supporto tecnico-amministrativo per l'esercizio delle funzioni attribuite al Direttore centrale e per l'adozione dei provvedimenti di sua competenza
Controllo di gestione della Direzione centrale
Formulazione della proposta complessiva di piano e di programma per le attività svolte a livello territoriale rientranti nell'ambito di competenza della Direzione centrale

Direzione formazione, comunicazione e sviluppo
La direzione si articola nei seguenti cinque uffici:

Organizzazione

Studio e sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro
Rilevazione dei fabbisogni e formulazione dei criteri per la definizione delle posizioni organizzative e dei relativi contenuti professionali
Determinazione, monitoraggio e revisione degli organici

Sviluppo del personale

Definizione delle politiche, delle metodologie e degli strumenti per lo sviluppo delle risorse umane del Dipartimento
Politiche retributive e di incentivazione
Sistemi di valutazione delle prestazioni e del potenziale, e monitoraggio della loro applicazione
Presidio e sviluppo del sistema di classificazione e rilevazione delle competenze ed esperienze professionali del personale assegnato al Dipartimento

Sviluppo dirigenti

Elaborazione, attuazione e monitoraggio dei sistemi di valutazione delle posizioni dirigenziali e delle prestazioni
Formulazione dei criteri per la corresponsione dell'indennità di posizione e di risultato, nonché del premio per la qualità della prestazione individuale
Definizione dei percorsi di sviluppo professionale dei dirigenti
Determinazione delle priorità di formazione e pianificazione degli interventi formativi
Determinazione dei criteri di conferimento degli incarichi dirigenziali

Formazione

Indagini e rilevazioni relative alle esigenze di formazione
Determinazione dei fabbisogni formativi connessi alle necessità organizzative degli uffici
Acquisizione della domanda di formazione espressa dalle strutture centrali e regionali
Individuazione delle esigenze di formazione conseguenti all'attuazione dei sistemi di valutazione
Definizione dei programmi e progetti di formazione a supporto dei processi di cambiamento
Elaborazione ed attuazione dei piani di formazione del Dipartimento
Verifica dell'efficacia delle iniziative di formazione

Comunicazione interna

Rilevazione del clima interno e delle aspettative e motivazioni del personale
Individuazione delle esigenze di informazione e comunicazione
Definizione delle strategie di comunicazione interna
Elaborazione e attuazione dei piani di comunicazione interna e verifica della loro efficacia

Direzione risorse umane

La direzione si articola nei seguenti cinque uffici:

Relazioni sindacali

Studio, analisi ed applicazione delle norme contrattuali e degli accordi collettivi
Gestione delle relazioni con le organizzazioni sindacali. Partecipazione alla contrattazione decentrata a livello nazionale e contrattazione a livello centrale per l'erogazione dei compensi incentivanti la produttività individuale e collettiva
Coordinamento, assistenza e consulenza in materia sindacale

Personale centrale

Amministrazione e gestione del personale delle Direzioni centrali
Gestione dei servizi di accesso e del personale di supporto
Servizi generali

Normativa del lavoro

Studi e ricerche in materia di normativa del lavoro
Coordinamento, assistenza e consulenza in materia di disciplina e di contenzioso del lavoro
Trattazione del contenzioso del lavoro riguardante il personale delle Direzioni centrali
Instaurazione dei procedimenti disciplinari relativi al personale delle Direzioni centrali
Denunce alla Procura generale della Corte dei Conti per responsabilità amministrativa e contabile

Coordinamento DRE e mobilità

Coordinamento, assistenza e consulenza alle Direzioni regionali in materia di amministrazione del personale

Definizione dei piani e gestione delle procedure di mobilità interregionale

Gestione dirigenti

Attribuzione degli incarichi dirigenziali e gestione dei connessi adempimenti

Gestione amministrativa del personale dirigente

Direzione contabilità e bilancio

La direzione si articola nei seguenti tre uffici:

Contabilità generale e fornitori

Predisposizione di bilanci infrannuali e del bilancio annuale

Effettuazione delle riconciliazioni periodiche tra i sistemi di contabilità generale e finanziaria

Analisi e interpretazione dei dati di consuntivo

Contabilità analitica

Redazione del budget del Dipartimento articolato per centro di costo

Definizione delle regole di ribaltamento dei costi comuni

Effettuazione delle riconciliazioni periodiche tra i sistemi di contabilità generale ed analitica

Predisposizione dei consuntivi per centro di costo ed analisi degli scostamenti rispetto al budget

Contabilità finanziaria

Assegnazione e decentramento delle risorse finanziarie

Governo delle fasi di spesa

Liquidazione delle competenze accessorie del personale centrale

Alimentazione del sistema contabile

Rendicontazioni periodiche

Riconciliazione e quadratura dei dati con la Ragioneria generale dello Stato

Direzione approvvigionamenti e logistica

La direzione si articola nei seguenti quattro uffici:

Gare e contratti

Acquisto di beni e servizi per le Direzioni centrali: espletamento delle gare e stipulazione dei contratti. Gestione del relativo contenzioso

Gestione fornitori

Gestione dei contratti

Verifica e controllo delle forniture e dei servizi offerti

Autorizzazione dei pagamenti

Gestione del pagamento delle fatture, dei debiti e dei residui

Analisi comparative e programmazione

Indagini di mercato per la rilevazione comparativa dei prezzi di beni e servizi ai fini dell'ottimizzazione dei programmi di approvvigionamento degli uffici
Determinazione dei fabbisogni di beni e servizi del Dipartimento
Analisi comparativa dei costi relativi alle diverse tipologie di approvvigionamenti per i centri di responsabilità del Dipartimento

Gestione immobili e servizi tecnici

Attività inerenti alla predisposizione ed attuazione dei programmi per l'acquisto e la costruzione di immobili
Consulenza e assistenza alle Direzioni regionali in materia di fitti passivi
Trattazione delle questioni relative alla sicurezza degli immobili destinati a sede degli uffici del Dipartimento
Applicazione del D.Lgs. n. 626/1994
Gestione degli interventi di manutenzione degli immobili utilizzati dagli uffici centrali del Dipartimento

Nell'ambito della predetta direzione opera, quale struttura di livello non dirigenziale, il Deposito generale dei valori bollati.

Direzione sistemi informativi

La direzione si articola nei seguenti tre uffici:

Gestione dei contratti di informatica e telematica

Negoziazione dei contratti e degli atti esecutivi della convenzione con la concessionaria nel quadro delle strategie e dei piani ICT
Negoziazione dei contratti e delle convenzioni con i fornitori esterni di dati, prodotti e servizi informatici e telematici
Verifica, sulla base degli elementi forniti dalle altre Direzioni centrali, dell'esecuzione delle attività previste dai contratti
Gestione degli adempimenti previsti per l'applicazione delle penali
Autorizzazione al pagamento dei servizi e contabilizzazione della spesa
Formalizzazione delle metodologie e degli standard per la definizione ed il controllo dei servizi e dei progetti oggetto dei contratti
Gestione delle procedure concorsuali per l'acquisizione delle attrezzature e dei servizi vari connessi all'utilizzo del sistema informativo
Ricerche di mercato relative a prodotti e servizi ICT

Coordinamento strutture utenti

Rilevazione della domanda di sviluppo di procedure informatiche
Allocazione delle risorse per gli interventi di informatizzazione sulla base dei programmi definiti
Verifica della compatibilità e dell'uniformità delle soluzioni tecniche nei confronti dell'utente finale
Promozione dell'interscambio delle soluzioni
Individuazione delle esigenze di miglioramento delle soluzioni sulla base delle indicazioni fornite dalle strutture periferiche
Individuazione delle esigenze di formazione relative alle procedure informatiche
Studio e realizzazione di nuove soluzioni di carattere prototipale

Riporto alle strutture centrali competenti, per le esigenze di innovazione e miglioramento delle applicazioni e di formazione aggiuntiva
Monitoraggio dell'utilizzo da parte degli uffici delle funzionalità del sistema informativo; rilevazione della *customer satisfaction* e gestione della *customer care*
Verifica dei livelli di servizio connessi ad attività di carattere generale per la gestione del sistema ICT

Basi dati e reti

Progettazione e sviluppo di reti e servizi telematici
Identificazione e realizzazione dei miglioramenti funzionali dell'archivio anagrafico e definizione dei requisiti delle relative procedure automatizzate
Sperimentazione e collaudo delle procedure
Sviluppo di iniziative di interscambio con altri enti e di integrazione di basi dati; definizione degli standard per l'interscambio e delle metodologie ICT
Definizione dei requisiti di sicurezza e controllo per l'uso del database dell'archivio anagrafico
Monitoraggio dei livelli di servizio erogati
Definizione dei piani di distribuzione agli uffici delle apparecchiature

Direzione pianificazione sistemi e progetti

La direzione si articola nei seguenti quattro uffici:

Pianificazione strategica dei sistemi

Costruzione del modello dell'architettura informatica del Dipartimento
Definizione dell'architettura tecnica e verifica dei piani di cambiamento
Definizione del modello dei dati e relativo controllo della qualità
Pianificazione strategica delle esigenze di sviluppo e miglioramento delle applicazioni del sistema informativo del Dipartimento, in collaborazione con le Direzioni centrali e regionali
Formulazione dei piani triennali e dei budget ICT
Elaborazione delle strategie di diffusione delle soluzioni informatiche sul territorio
Individuazione delle esigenze di formazione sugli aspetti informatici di carattere generale
Integrazione del sistema informativo del Dipartimento con le altre strutture del Ministero e delle altre pubbliche amministrazioni

Sistema di controllo gestionale

Elaborazione del modello di controllo di gestione per il Dipartimento
Gestione del processo di pianificazione e controllo
Supporto tecnico e metodologico per la formulazione delle proposte di programma del Dipartimento e per la consuntivazione dei risultati di gestione
Promozione di soluzioni innovative riguardanti lo sviluppo dei sistemi di controllo
Definizione e gestione delle esigenze di automazione

Sistemi di gestione risorse

Progettazione e sviluppo delle soluzioni informatiche a supporto dei sistemi di gestione del personale, dell'automazione di ufficio, delle nuove contabilità e

dei sistemi di programmazione e controllo
Approvazione delle specifiche tecniche e funzionali
Sperimentazioni e collaudi
Controllo e verifica dell'utilizzo delle procedure
Monitoraggio dei livelli di servizio erogati e documentazione delle eventuali difformità rispetto alle specifiche

Progetti interfunzionali

Pianificazione e sviluppo di progetti organizzativi e tecnologici di carattere interfunzionale, tra i quali:

- l'attivazione degli uffici delle entrate e l'implementazione del modello organizzativo delle nuove strutture
- la costituzione dei *call center*
- la trasformazione dei Centri di servizio
- l'introduzione di un sistema di *knowledge management*

Controllo dell'avanzamento dei progetti, identificazione delle criticità e individuazione degli interventi correttivi

CAPO III
DIREZIONI REGIONALI DELLE ENTRATE

Art. 9.
Direzioni regionali delle entrate per il Piemonte, la Lombardia, il Veneto, l'Emilia-Romagna, la Toscana e il Lazio

1. Le Direzioni regionali delle entrate per il Piemonte, la Lombardia, il Veneto, l'Emilia-Romagna, la Toscana e il Lazio sono articolate nelle direzioni e negli uffici di seguito indicati con le relative attribuzioni:

Organizzazione e sistemi informativi

Attuazione dei programmi di sviluppo organizzativo
Elaborazione ed attuazione di progetti organizzativi a livello locale anche attraverso sperimentazioni specifiche
Verifica della rispondenza delle strutture logistiche ai requisiti prescritti
Proposte di interventi nell'organizzazione e nello sviluppo del sistema informativo
Attuazione del progetto relativo all'attivazione degli uffici delle entrate e all'implementazione del modello organizzativo delle nuove strutture

Controllo di gestione

Gestione del processo di pianificazione e controllo
Formulazione delle proposte di programma e consuntivazione dei risultati di gestione
Controllo di gestione della Direzione regionale e degli uffici periferici

Formazione, comunicazione e sviluppo

Attuazione delle politiche di sviluppo delle risorse umane
Proposte di interventi nella gestione delle risorse umane

Gestione del sistema di valutazione delle risorse
Proposte per il conferimento degli incarichi dirigenziali
Individuazione delle esigenze di formazione del personale
Elaborazione ed attuazione di progetti formativi a livello locale e verifica della loro efficacia
Rilevazione del clima interno e delle aspettative e motivazioni del personale
Individuazione delle esigenze di informazione e comunicazione
Definizione delle strategie di comunicazione interna
Elaborazione ed attuazione dei piani di comunicazione interna e verifica della loro efficacia

Relazioni sindacali

Studio, analisi ed applicazione delle norme contrattuali e degli accordi collettivi
Gestione delle relazioni con le organizzazioni sindacali. Contrattazione decentrata per l'erogazione dei compensi incentivanti la produttività individuale e collettiva
Coordinamento, assistenza e consulenza in materia sindacale

Direzione accertamento

La direzione si articola nei seguenti tre uffici:

Analisi e ricerca

Studio dei fenomeni evasivi specifici delle realtà economiche e fiscali territoriali
Individuazione del patrimonio informativo occorrente per caratterizzare territorialmente l'attività di accertamento
Utilizzo e diffusione di strumenti informatici di supporto

Governo dell'accertamento e studi di settore

Programmazione delle attività di controllo e di contrasto all'evasione fiscale e verifica della loro efficacia
Coordinamento dell'attività di accertamento in ambito territoriale
Cooperazione ed integrazione con i soggetti che concorrono al processo di accertamento in ambito territoriale
Definizione di criteri di selezione dei contribuenti in ambito territoriale
Caratterizzazione a livello territoriale degli studi di settore
Metodologie di verifica

Controlli fiscali

Verifiche ai contribuenti
Individuazione e controllo delle ONLUS

Direzione gestione tributi

La direzione si articola nei seguenti tre uffici:

Servizi al contribuente

Coordinamento delle attività connesse alla gestione delle dichiarazioni e degli atti

Adempimenti connessi al servizio telematico
Coordinamento delle attività relative ai rimborsi
Assistenza diretta ai contribuenti
Attuazione dei programmi per l'informazione al contribuente
Coordinamento dell'attività di assistenza ai contribuenti
Attività previste dalla legge 7 agosto 1990, n. 241, in materia di trasparenza amministrativa
Attuazione dei programmi per la divulgazione ai contribuenti di informazioni di carattere normativo e giurisprudenziale
Autorizzazione delle manifestazioni a premio

Rapporti con gli intermediari e i concessionari
Vigilanza sugli intermediari per la presentazione delle dichiarazioni e degli atti
Rapporti con i concessionari
Coordinamento delle attività in materia di riscossione, versamenti diretti e riscossione tramite ruolo
Vigilanza sui concessionari e sugli altri soggetti incaricati della riscossione

Rapporti con le regioni e gli enti locali
Rapporti con le regioni. Trattazione delle questioni attinenti all'applicazione dei tributi regionali
Rapporti con gli enti locali. Trattazione delle questioni attinenti all'applicazione dei tributi locali

Alla predetta direzione sono addetti dirigenti con funzioni ispettive nei limiti del contingente stabilito dall'allegata tabella B.

Contenzioso tributario
Contenzioso tributario e rappresentanza dinanzi alle Commissioni tributarie regionali
Affari del contenzioso civile e penale
Trattazione di ricorsi amministrativi relativi ai tributi erariali di competenza
Monitoraggio dell'attività degli uffici in materia di contenzioso

Fiscalità generale
Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello sull'applicazione delle norme tributarie alle persone fisiche, agli enti non commerciali, alle ONLUS e ai sostituti d'imposta, nonché sull'applicazione delle norme in materia di fiscalità internazionale, di procedure fiscali, di imposta di registro, di imposta sulle successioni e sulle donazioni e di tributi minori

Fiscalità delle imprese e finanziaria
Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello sull'applicazione delle norme in materia di fiscalità delle imprese, Dit e tassazione dei proventi derivanti da attività finanziarie

Direzione gestione risorse

La direzione si articola nei seguenti quattro uffici:

Amministrazione del personale

Amministrazione del personale della Direzione regionale
Adozione dei provvedimenti in materia di collocamento a riposo, valutazione dei servizi pregressi a fini pensionistici e trattamento di quiescenza nei confronti del personale della Direzione regionale e degli uffici periferici
Coordinamento ed indirizzo degli uffici dipendenti in materia di amministrazione del personale
Monitoraggio della situazione del personale degli uffici
Anagrafe del personale della regione
Attuazione dei programmi di gestione e mobilità del personale
Assunzione del personale in ambito regionale e assegnazione agli uffici

Normativa del lavoro

Instaurazione dei procedimenti disciplinari relativi al personale delle Direzioni regionali e degli uffici dipendenti
Trattazione del contenzioso del lavoro

Contabilità e bilancio

Predisposizione del programma relativo ai fabbisogni di risorse e servizi della Direzione regionale e degli uffici dipendenti
Ripartizione ed assegnazione agli uffici dei mezzi finanziari
Gestione dei capitoli di bilancio decentrati

Approvvigionamenti e logistica

Acquisizione di beni e servizi
Assegnazione agli uffici dei beni strumentali e dei materiali di consumo necessari per il loro funzionamento
Locazione di stabili ad uso dei propri servizi e di quelli degli uffici dipendenti
Attività contrattuale
Gestione tecnica degli immobili
Sicurezza del lavoro

Ufficio ispettivo regionale

L'ufficio svolge i compiti di cui all'articolo 14.

2. Gli uffici delle direzioni "Accertamento", "Gestione tributi" e "Gestione risorse" esercitano, oltre ai compiti propri di ognuno di essi, le seguenti competenze:

a) proposte di semplificazione delle procedure in collaborazione con l'ufficio "Organizzazione e sistemi informativi";
b) definizione della programmazione operativa sulla base degli obiettivi e delle linee di programmazione fissati a livello centrale e delle indicazioni degli uffici periferici;
c) monitoraggio delle attività svolte dagli uffici periferici, analisi dei risultati e individuazione di eventuali azioni correttive;
d) valutazione degli standard di lavoro e degli indicatori di produttività in ambito territoriale;
e) proposte di innovazione ed aggiornamento del sistema informativo;
f) sperimentazione, collaudo e monitoraggio delle procedure informatiche ed assistenza al loro utilizzo.

Art. 10.

Direzioni regionali delle entrate per la Campania e la Sicilia

1. Le Direzioni regionali delle entrate per la Campania e la Sicilia si articolano nelle direzioni e negli uffici di seguito indicati con le relative attribuzioni:

Organizzazione e sistemi informativi

Attuazione dei programmi di sviluppo organizzativo
Elaborazione ed attuazione di progetti organizzativi a livello locale anche attraverso sperimentazioni specifiche
Verifica della rispondenza delle strutture logistiche ai requisiti prescritti
Proposte di interventi nell'organizzazione e nello sviluppo del sistema informativo
Attuazione del progetto relativo all'attivazione degli uffici delle entrate e all'implementazione del modello organizzativo delle nuove strutture

Controllo di gestione

Gestione del processo di pianificazione e controllo
Formulazione delle proposte di programma e consuntivazione dei risultati di gestione
Controllo di gestione della Direzione regionale e degli uffici periferici

Formazione, comunicazione e sviluppo

Attuazione delle politiche di sviluppo delle risorse umane
Proposte di interventi nella gestione delle risorse umane
Gestione del sistema di valutazione delle risorse
Proposte per il conferimento degli incarichi dirigenziali
Individuazione delle esigenze di formazione del personale
Elaborazione ed attuazione di progetti formativi a livello locale e verifica della loro efficacia
Rilevazione del clima interno e delle aspettative e motivazioni del personale
Individuazione delle esigenze di informazione e comunicazione
Definizione delle strategie di comunicazione interna
Elaborazione ed attuazione dei piani di comunicazione interna e verifica della loro efficacia

Relazioni sindacali

Studio, analisi ed applicazione delle norme contrattuali e degli accordi collettivi
Gestione delle relazioni con le organizzazioni sindacali. Contrattazione decentrata per l'erogazione dei compensi incentivanti la produttività individuale e collettiva
Coordinamento, assistenza e consulenza in materia sindacale

Direzione accertamento

La direzione si articola nei seguenti tre uffici:

Analisi e ricerca

Studio dei fenomeni evasivi specifici delle realtà economiche e fiscali territoriali
Individuazione del patrimonio informativo occorrente per caratterizzare territorialmente l'attività di accertamento
Utilizzo e diffusione di strumenti informatici di supporto

Governo dell'accertamento e studi di settore

Programmazione delle attività di controllo e di contrasto all'evasione fiscale e verifica della loro efficacia
Coordinamento dell'attività di accertamento in ambito territoriale
Cooperazione ed integrazione con i soggetti che concorrono al processo di accertamento in ambito territoriale
Definizione di criteri di selezione dei contribuenti in ambito territoriale
Caratterizzazione a livello territoriale degli studi di settore
Metodologie di verifica

Controlli fiscali

Verifiche ai contribuenti
Individuazione e controllo delle ONLUS

Direzione gestione tributi

La direzione si articola nei seguenti tre uffici:

Servizi al contribuente

Coordinamento delle attività connesse alla gestione delle dichiarazioni e degli atti
Adempimenti connessi al servizio telematico
Coordinamento delle attività relative ai rimborsi
Assistenza diretta ai contribuenti
Attuazione dei programmi per l'informazione al contribuente
Coordinamento dell'attività di assistenza ai contribuenti
Attività previste dalla legge 7 agosto 1990, n. 241, in materia di trasparenza amministrativa
Attuazione dei programmi per la divulgazione ai contribuenti di informazioni di carattere normativo e giurisprudenziale
Autorizzazione delle manifestazioni a premio

Rapporti con gli intermediari e i concessionari

Vigilanza sugli intermediari per la presentazione delle dichiarazioni e degli atti
Rapporti con i concessionari
Coordinamento delle attività in materia di riscossione, versamenti diretti e riscossione tramite ruolo
Vigilanza sui concessionari e sugli altri soggetti incaricati della riscossione

Rapporti con le regioni e gli enti locali

Rapporti con le regioni. Trattazione delle questioni attinenti all'applicazione dei tributi regionali

Rapporti con gli enti locali. Trattazione delle questioni attinenti all'applicazione dei tributi locali

Alla predetta direzione sono addetti dirigenti con funzioni ispettive nei limiti del contingente stabilito dall'allegata tabella B.

Contenzioso tributario

Contenzioso tributario e rappresentanza dinanzi alle Commissioni tributarie regionali

Affari del contenzioso civile e penale

Trattazione di ricorsi amministrativi relativi ai tributi erariali di competenza

Monitoraggio dell'attività degli uffici in materia di contenzioso

Fiscalità

Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello in materia fiscale

Direzione gestione risorse

La direzione si articola nei seguenti quattro uffici:

Amministrazione del personale

Amministrazione del personale della Direzione regionale

Adozione dei provvedimenti in materia di collocamento a riposo, valutazione dei servizi pregressi a fini pensionistici e trattamento di quiescenza nei confronti del personale della Direzione regionale e degli uffici periferici

Coordinamento ed indirizzo degli uffici dipendenti in materia di amministrazione del personale

Monitoraggio della situazione del personale degli uffici

Anagrafe del personale della regione

Attuazione dei programmi di gestione e mobilità del personale

Assunzione del personale in ambito regionale e assegnazione agli uffici

Normativa del lavoro

Instaurazione dei procedimenti disciplinari relativi al personale delle Direzioni regionali e degli uffici dipendenti

Trattazione del contenzioso del lavoro

Contabilità e bilancio

Predisposizione del programma relativo ai fabbisogni di risorse e servizi della Direzione regionale e degli uffici dipendenti

Ripartizione ed assegnazione agli uffici dei mezzi finanziari

Gestione dei capitoli di bilancio decentrati

Approvvigionamenti e logistica

Acquisizione di beni e servizi

Assegnazione agli uffici dei beni strumentali e dei materiali di consumo necessari per il loro funzionamento

Locazione di stabili ad uso dei propri servizi e di quelli degli uffici dipendenti

Attività contrattuale
Gestione tecnica degli immobili
Sicurezza del lavoro

Ufficio ispettivo regionale
L'ufficio svolge i compiti di cui all'articolo 14.

2. Gli uffici delle direzioni "Accertamento", "Gestione tributi" e "Gestione risorse" esercitano, oltre ai compiti propri di ognuno di essi, le seguenti competenze:

a) proposte di semplificazione delle procedure in collaborazione con l'ufficio "Organizzazione e sistemi informativi";
b) definizione della programmazione operativa sulla base degli obiettivi e delle linee di programmazione fissati a livello centrale e delle indicazioni degli uffici periferici;
c) monitoraggio delle attività svolte dagli uffici periferici, analisi dei risultati e individuazione di eventuali azioni correttive;
d) valutazione degli standard di lavoro e degli indicatori di produttività in ambito territoriale;
e) proposte di innovazione ed aggiornamento del sistema informativo;
f) sperimentazione, collaudo e monitoraggio delle procedure informatiche ed assistenza al loro utilizzo.

Art. 11.

Direzioni regionali delle entrate per la Liguria, il Friuli-Venezia Giulia, le Marche e la Puglia

1. Le Direzioni regionali delle entrate per la Liguria, il Friuli-Venezia Giulia, le Marche e la Puglia si articolano nella direzione e negli uffici di seguito indicati con le relative attribuzioni:

Organizzazione e sistemi
Attuazione dei programmi di sviluppo organizzativo
Elaborazione ed attuazione di progetti organizzativi a livello locale anche attraverso sperimentazioni specifiche
Verifica della rispondenza delle strutture logistiche ai requisiti prescritti
Proposte di interventi nell'organizzazione e nello sviluppo del sistema informativo
Attuazione del progetto relativo all'attivazione degli uffici delle entrate e all'implementazione del modello organizzativo delle nuove strutture
Gestione del processo di pianificazione e controllo
Formulazione delle proposte di programma e consuntivazione dei risultati di gestione
Controllo di gestione della Direzione regionale e degli uffici periferici

Sviluppo e relazioni sindacali
Attuazione delle politiche di sviluppo delle risorse umane
Proposte di interventi nella gestione delle risorse umane
Gestione del sistema di valutazione delle risorse
Proposte per il conferimento degli incarichi dirigenziali
Individuazione delle esigenze di formazione del personale

Elaborazione ed attuazione di progetti formativi a livello locale e verifica della loro efficacia
Rilevazione del clima interno e delle aspettative e motivazioni del personale
Individuazione delle esigenze di informazione e comunicazione
Definizione delle strategie di comunicazione interna
Elaborazione ed attuazione dei piani di comunicazione interna e verifica della loro efficacia
Studio, analisi ed applicazione delle norme contrattuali e degli accordi collettivi
Gestione delle relazioni con le organizzazioni sindacali. Contrattazione decentrata per l'erogazione dei compensi incentivanti la produttività individuale e collettiva
Coordinamento, assistenza e consulenza in materia sindacale

Direzione accertamento

La direzione si articola nei seguenti tre uffici:

Analisi e ricerca

Studio dei fenomeni evasivi specifici delle realtà economiche e fiscali territoriali
Individuazione del patrimonio informativo occorrente per caratterizzare territorialmente l'attività di accertamento
Utilizzo e diffusione di strumenti informatici di supporto

Governo dell'accertamento e studi di settore

Programmazione delle attività di controllo e di contrasto all'evasione fiscale e verifica della loro efficacia
Coordinamento dell'attività di accertamento in ambito territoriale
Cooperazione ed integrazione con i soggetti che concorrono al processo di accertamento in ambito territoriale
Definizione di criteri di selezione dei contribuenti in ambito territoriale
Caratterizzazione a livello territoriale degli studi di settore
Metodologie di verifica

Controlli fiscali

Verifiche ai contribuenti
Individuazione e controllo delle ONLUS

Servizi al contribuente

Coordinamento delle attività connesse alla gestione delle dichiarazioni e degli atti
Adempimenti connessi al servizio telematico
Coordinamento delle attività relative ai rimborsi
Attuazione dei programmi per l'informazione al contribuente
Assistenza diretta ai contribuenti
Coordinamento dell'attività di assistenza ai contribuenti
Attività previste dalla legge 7 agosto 1990, n. 241, in materia di trasparenza amministrativa
Attuazione dei programmi per la divulgazione ai contribuenti di informazioni di carattere normativo e giurisprudenziale
Autorizzazione delle manifestazioni a premio

Rapporti con enti esterni

Vigilanza sugli intermediari per la presentazione delle dichiarazioni e degli atti
Rapporti con i concessionari
Coordinamento delle attività in materia di riscossione, versamenti diretti e riscossione tramite ruolo
Vigilanza sui concessionari e sugli altri soggetti incaricati della riscossione
Rapporti con le regioni. Trattazione delle questioni attinenti all'applicazione dei tributi regionali
Rapporti con gli enti locali. Trattazione delle questioni attinenti all'applicazione dei tributi locali

Al predetto ufficio sono addetti dirigenti con funzioni ispettive nei limiti del contingente stabilito dall'allegata tabella B.

Contenzioso tributario

Contenzioso tributario e rappresentanza dinanzi alle Commissioni tributarie regionali
Affari del contenzioso civile e penale
Trattazione di ricorsi amministrativi relativi ai tributi erariali di competenza
Monitoraggio dell'attività degli uffici in materia di contenzioso

Fiscalità

Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello in materia fiscale

Risorse umane

Amministrazione del personale della Direzione regionale
Adozione dei provvedimenti in materia di collocamento a riposo, valutazione dei servizi pregressi a fini pensionistici e trattamento di quiescenza nei confronti del personale della Direzione regionale e degli uffici periferici
Coordinamento ed indirizzo degli uffici dipendenti in materia di amministrazione del personale
Monitoraggio della situazione del personale degli uffici
Anagrafe del personale della regione
Attuazione dei programmi di gestione e mobilità del personale
Assunzione del personale in ambito regionale e assegnazione agli uffici
Instaurazione dei procedimenti disciplinari relativi al personale delle Direzioni regionali e degli uffici dipendenti
Trattazione del contenzioso del lavoro

Risorse materiali

Predisposizione del programma relativo ai fabbisogni di risorse e servizi della Direzione regionale e degli uffici dipendenti
Ripartizione ed assegnazione agli uffici dei mezzi finanziari
Gestione dei capitoli di bilancio decentrati
Acquisizione di beni e servizi
Assegnazione agli uffici dei beni strumentali e dei materiali di consumo necessari per il loro funzionamento
Locazione di stabili ad uso dei propri servizi e di quelli degli uffici dipendenti
Attività contrattuale

Gestione tecnica degli immobili
Sicurezza del lavoro

Ufficio ispettivo regionale
L'ufficio svolge i compiti di cui all'articolo 14.

2. Gli uffici della direzione "Accertamento", nonché gli uffici "Servizi al contribuente", "Rapporti con enti esterni ", "Risorse umane" e "Risorse materiali" esercitano, oltre ai compiti propri di ognuno di essi, le seguenti competenze:

a) proposte di semplificazione delle procedure in collaborazione con l'ufficio "Organizzazione e sistemi";
b) definizione della programmazione operativa sulla base degli obiettivi e delle linee di programmazione fissati a livello centrale e delle indicazioni degli uffici periferici;
c) monitoraggio delle attività svolte dagli uffici periferici, analisi dei risultati e individuazione di eventuali azioni correttive;
d) valutazione degli standard di lavoro e degli indicatori di produttività in ambito territoriale;
e) proposte di innovazione ed aggiornamento del sistema informativo;
f) sperimentazione, collaudo e monitoraggio delle procedure informatiche ed assistenza al loro utilizzo.

Art. 12.

Direzioni regionali delle entrate per l'Umbria, l'Abruzzo, la Sardegna, la Basilicata e la Calabria, e Direzioni delle entrate per le province autonome di Trento e Bolzano

1. Le Direzioni regionali delle entrate per l'Umbria, l'Abruzzo, la Sardegna, la Basilicata e la Calabria e le Direzioni delle entrate per le province autonome di Trento e Bolzano si articolano nella direzione e negli uffici di seguito indicati con le relative attribuzioni:

Organizzazione e sistemi
Attuazione dei programmi di sviluppo organizzativo
Elaborazione ed attuazione di progetti organizzativi a livello locale anche attraverso sperimentazioni specifiche
Verifica della rispondenza delle strutture logistiche ai requisiti prescritti
Proposte di interventi nell'organizzazione e nello sviluppo del sistema informativo
Attuazione del progetto relativo all'attivazione degli uffici delle entrate e all'implementazione del modello organizzativo delle nuove strutture
Gestione del processo di pianificazione e controllo
Formulazione delle proposte di programma e consuntivazione dei risultati di gestione
Controllo di gestione della Direzione regionale e degli uffici periferici

Sviluppo e relazioni sindacali
Attuazione delle politiche di sviluppo delle risorse umane
Proposte di interventi nella gestione delle risorse umane
Gestione del sistema di valutazione delle risorse
Proposte per il conferimento degli incarichi dirigenziali
Individuazione delle esigenze di formazione del personale

Elaborazione ed attuazione di progetti formativi a livello locale e verifica della loro efficacia
Rilevazione del clima interno e delle aspettative e motivazioni del personale
Individuazione delle esigenze di informazione e comunicazione
Definizione delle strategie di comunicazione interna
Elaborazione ed attuazione dei piani di comunicazione interna e verifica della loro efficacia
Studio, analisi ed applicazione delle norme contrattuali e degli accordi collettivi
Gestione delle relazioni con le organizzazioni sindacali. Contrattazione decentrata per l'erogazione dei compensi incentivanti la produttività individuale e collettiva
Coordinamento, assistenza e consulenza in materia sindacale

Direzione accertamento
La direzione si articola nei seguenti due uffici:

Analisi fiscale e governo dell'accertamento
Studio dei fenomeni evasivi specifici delle realtà economiche e fiscali territoriali
Individuazione del patrimonio informativo occorrente per caratterizzare territorialmente l'attività di accertamento
Utilizzo e diffusione di strumenti informatici di supporto
Programmazione delle attività di controllo e di contrasto all'evasione fiscale e verifica della loro efficacia
Coordinamento dell'attività di accertamento in ambito territoriale
Cooperazione ed integrazione con i soggetti che concorrono al processo di accertamento in ambito territoriale
Definizione di criteri di selezione dei contribuenti in ambito territoriale
Caratterizzazione a livello territoriale degli studi di settore
Metodologie di verifica

Controlli fiscali
Verifiche ai contribuenti
Individuazione e controllo delle ONLUS

Servizi al contribuente
Coordinamento delle attività connesse alla gestione delle dichiarazioni e degli atti
Adempimenti connessi al servizio telematico
Coordinamento delle attività relative ai rimborsi
Attuazione dei programmi per l'informazione al contribuente
Assistenza diretta ai contribuenti
Coordinamento dell'attività di assistenza ai contribuenti
Attività previste dalla legge 7 agosto 1990, n. 241, in materia di trasparenza amministrativa
Attuazione dei programmi per la divulgazione ai contribuenti di informazioni di carattere normativo e giurisprudenziale
Autorizzazione delle manifestazioni a premio

Rapporti con enti esterni

Vigilanza sugli intermediari per la presentazione delle dichiarazioni e degli atti
Rapporti con i concessionari
Coordinamento delle attività in materia di riscossione, versamenti diretti e riscossione tramite ruolo
Vigilanza sui concessionari e sugli altri soggetti incaricati della riscossione
Rapporti con le regioni. Trattazione delle questioni attinenti all'applicazione dei tributi regionali
Rapporti con gli enti locali. Trattazione delle questioni attinenti all'applicazione dei tributi locali

Al predetto ufficio sono addetti dirigenti con funzioni ispettive nei limiti del contingente stabilito dall'allegata tabella B.

Contenzioso tributario

Contenzioso tributario e rappresentanza dinanzi alle Commissioni tributarie regionali
Affari del contenzioso civile e penale
Trattazione di ricorsi amministrativi relativi ai tributi erariali di competenza
Monitoraggio dell'attività degli uffici in materia di contenzioso

Fiscalità

Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello in materia fiscale

Risorse umane

Amministrazione del personale della Direzione regionale
Adozione dei provvedimenti in materia di collocamento a riposo, valutazione dei servizi pregressi a fini pensionistici e trattamento di quiescenza nei confronti del personale della Direzione regionale e degli uffici periferici
Coordinamento ed indirizzo degli uffici dipendenti in materia di amministrazione del personale
Monitoraggio della situazione del personale degli uffici
Anagrafe del personale della regione
Attuazione dei programmi di gestione e mobilità del personale
Assunzione del personale in ambito regionale e assegnazione agli uffici
Instaurazione dei procedimenti disciplinari relativi al personale delle Direzioni regionali e degli uffici dipendenti
Trattazione del contenzioso del lavoro

Risorse materiali

Predisposizione del programma relativo ai fabbisogni di risorse e servizi della Direzione regionale e degli uffici dipendenti
Ripartizione ed assegnazione agli uffici dei mezzi finanziari
Gestione dei capitoli di bilancio decentrati
Acquisizione di beni e servizi
Assegnazione agli uffici dei beni strumentali e dei materiali di consumo necessari per il loro funzionamento
Locazione di stabili ad uso dei propri servizi e di quelli degli uffici dipendenti
Attività contrattuale

Gestione tecnica degli immobili
Sicurezza del lavoro

Ufficio ispettivo regionale
L'ufficio svolge i compiti di cui all'articolo 14. Nelle Direzioni delle entrate per le province autonome di Trento e Bolzano la struttura assume la denominazione di "ufficio ispettivo provinciale".

2. Gli uffici della direzione "Accertamento", nonché gli uffici "Servizi al contribuente", "Rapporti con enti esterni", "Risorse umane" e "Risorse materiali" esercitano, oltre ai compiti propri di ognuno di essi, le seguenti competenze:

a) proposte di semplificazione delle procedure in collaborazione con l'ufficio "Organizzazione e sistemi";
b) definizione della programmazione operativa sulla base degli obiettivi e delle linee di programmazione fissati a livello centrale e delle indicazioni degli uffici periferici;
c) monitoraggio delle attività svolte dagli uffici periferici, analisi dei risultati e individuazione di eventuali azioni correttive;
d) valutazione degli standard di lavoro e degli indicatori di produttività in ambito territoriale;
e) proposte di innovazione ed aggiornamento del sistema informativo;
f) sperimentazione, collaudo e monitoraggio delle procedure informatiche ed assistenza al loro utilizzo.

Art. 13.

Direzione regionale delle entrate per il Molise e Direzione delle entrate per la Valle d'Aosta

1. La Direzione regionale delle entrate per il Molise e la Direzione delle entrate per la Valle d'Aosta si articolano negli uffici di seguito indicati con le relative attribuzioni:

Gestione del cambiamento
Attuazione dei programmi di sviluppo organizzativo
Elaborazione ed attuazione di progetti organizzativi a livello locale anche attraverso sperimentazioni specifiche
Verifica della rispondenza delle strutture logistiche ai requisiti prescritti
Proposte di interventi nell'organizzazione e nello sviluppo del sistema informativo
Attuazione del progetto relativo all'attivazione degli uffici delle entrate e all'implementazione del modello organizzativo delle nuove strutture
Gestione del processo di pianificazione e controllo
Formulazione delle proposte di programma e consuntivazione dei risultati di gestione
Controllo di gestione della Direzione regionale e degli uffici periferici
Attuazione delle politiche di sviluppo delle risorse umane
Proposte di interventi nella gestione delle risorse umane
Gestione del sistema di valutazione delle risorse
Proposte per il conferimento degli incarichi dirigenziali
Individuazione delle esigenze di formazione del personale
Elaborazione ed attuazione di progetti formativi a livello locale e verifica della loro efficacia

Rilevazione del clima interno e delle aspettative e motivazioni del personale
Individuazione delle esigenze di informazione e comunicazione
Definizione delle strategie di comunicazione interna
Elaborazione ed attuazione dei piani di comunicazione interna e verifica della loro efficacia
Studio, analisi ed applicazione delle norme contrattuali e degli accordi collettivi
Gestione delle relazioni con le organizzazioni sindacali. Contrattazione decentrata per l'erogazione dei compensi incentivanti la produttività individuale e collettiva
Coordinamento, assistenza e consulenza in materia sindacale

Accertamento

Studio dei fenomeni evasivi specifici delle realtà economiche e fiscali territoriali
Individuazione del patrimonio informativo occorrente per caratterizzare territorialmente l'attività di accertamento
Utilizzo e diffusione di strumenti informatici di supporto
Programmazione delle attività di controllo e di contrasto all'evasione fiscale e verifica della loro efficacia
Coordinamento dell'attività di accertamento in ambito territoriale
Cooperazione ed integrazione con i soggetti che concorrono al processo di accertamento in ambito territoriale
Definizione di criteri di selezione dei contribuenti in ambito territoriale
Caratterizzazione a livello territoriale degli studi di settore
Metodologie di verifica
Verifiche ai contribuenti
Individuazione e controllo delle ONLUS

Gestione tributi

Coordinamento delle attività connesse alla gestione delle dichiarazioni e degli atti
Adempimenti connessi al servizio telematico
Coordinamento delle attività relative ai rimborsi
Attuazione dei programmi per l'informazione del contribuente
Assistenza diretta ai contribuenti
Coordinamento dell'attività di assistenza ai contribuenti
Attività previste dalla legge 7 agosto 1990, n. 241, in materia di trasparenza amministrativa
Attuazione dei programmi per la divulgazione ai contribuenti di informazioni di carattere normativo e giurisprudenziale
Autorizzazione delle manifestazioni a premio
Vigilanza sugli intermediari per la presentazione delle dichiarazioni e degli atti
Rapporti con i concessionari
Coordinamento delle attività in materia di riscossione, versamenti diretti e riscossione tramite ruolo
Vigilanza sui concessionari e sugli altri soggetti incaricati della riscossione
Rapporti con le regioni. Trattazione delle questioni attinenti all'applicazione dei tributi regionali
Rapporti con gli enti locali. Trattazione delle questioni attinenti all'applicazione dei tributi locali

Al predetto ufficio sono addetti dirigenti con funzioni ispettive nel limite del contingente stabilito dall'allegata tabella B.

Consulenza giuridica

Contenzioso tributario e rappresentanza dinanzi alle Commissioni tributarie regionali
Affari del contenzioso civile e penale
Trattazione di ricorsi amministrativi relativi ai tributi erariali erariali di competenza
Monitoraggio dell'attività degli uffici in materia di contenzioso
Consulenza giuridica, soluzione di quesiti e risposte a istanze di interpello in materia fiscale

Gestione risorse

Amministrazione del personale della Direzione regionale
Adozione dei provvedimenti in materia di collocamento a riposo, valutazione dei servizi pregressi a fini pensionistici e trattamento di quiescenza nei confronti del personale della Direzione regionale e degli uffici periferici
Coordinamento ed indirizzo degli uffici dipendenti in materia di amministrazione del personale
Monitoraggio della situazione del personale degli uffici
Anagrafe del personale della regione
Attuazione dei programmi di gestione e mobilità del personale
Assunzione del personale in ambito regionale e assegnazione agli uffici
Instaurazione dei procedimenti disciplinari relativi al personale delle Direzioni regionali e degli uffici dipendenti
Trattazione del contenzioso del lavoro
Predisposizione del programma relativo ai fabbisogni di risorse e servizi della Direzione regionale e degli uffici dipendenti
Ripartizione ed assegnazione agli uffici dei mezzi finanziari
Gestione dei capitoli di bilancio decentrati
Acquisizione di beni e servizi
Assegnazione agli uffici dei beni strumentali e dei materiali di consumo necessari per il loro funzionamento
Locazione di stabili ad uso dei propri servizi e di quelli degli uffici dipendenti
Attività contrattuale
Gestione tecnica degli immobili
Sicurezza del lavoro

Ufficio ispettivo regionale

L'ufficio svolge i compiti di cui all'articolo 14.

2. Gli uffici "Accertamento", "Gestione tributi" e "Gestione risorse" esercitano, oltre ai compiti propri di ognuno di essi, le seguenti competenze:

a) proposte di semplificazione delle procedure in collaborazione con l'ufficio "Gestione del cambiamento";
b) definizione della programmazione operativa sulla base degli obiettivi e delle linee di programmazione fissati a livello centrale e delle indicazioni degli uffici periferici;
c) monitoraggio delle attività svolte dagli uffici periferici, analisi dei risultati e individuazione di eventuali azioni correttive;
d) valutazione degli standard di lavoro e degli indicatori di produttività in ambito territoriale;
e) proposte di innovazione ed aggiornamento del sistema informativo;
f) sperimentazione, collaudo e monitoraggio delle procedure informatiche ed assistenza al loro utilizzo.

Art. 14.
Ufficio ispettivo regionale

1. L'ufficio ispettivo delle Direzioni regionali delle entrate e delle Direzioni delle entrate opera alle dirette dipendenze del Direttore regionale ed esercita la vigilanza sul corretto andamento delle attività svolte dagli uffici periferici, provvedendo al controllo della regolarità amministrativa e contabile.

2. All'ufficio ispettivo di cui al comma 1 è addetto un dirigente con funzioni di coordinamento. Al medesimo ufficio sono inoltre assegnati dirigenti con funzioni ispettive nel limite del contingente stabilito dall'allegata tabella B.

Art. 15.
Attuazione del nuovo ordinamento

1. L'ordinamento di cui al presente decreto avrà attuazione a decorrere dal 3 gennaio 2000.

Il presente decreto sarà pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* della Repubblica Italiana.

Roma, 3 dicembre 1999

Il direttore generale: ROMANO

Dipartimento delle entrate
Organizzazione interna delle Direzioni centrali

TABELLA A

Posizioni dirigenziali

UFFICI CENTRALI	POSIZIONI DIRIGENZIALI vecchia struttura				POSIZIONI DIRIGENZIALI nuova struttura				TOTALE POSIZIONI DIRIGENZIALI	
	capo servizio	capo divisione	vice consigliere ministeriale	ispettori	capo direzione	capo ufficio	Assistente di direzione	ispettori	Vecchia struttura	Nuova struttura
UFFICI DI STAFF DEL DIRETTORE GENERALE	1	4				2			5	2
DIREZIONE CENTRALE PER GLI AFFARI GIURIDICI E PER IL CONTENZIOSO TRIBUTARIO	7	14	1			11	2		22	13
DIREZIONE CENTRALE PER GLI AFFARI AMMINISTRATIVI	4	8	1		3	10	2		13	15
DIREZIONE CENTRALE PER L'ACCERTAMENTO E PER LA PROGRAMMAZIONE	4	8	1		2	12	3		13	17
DIREZIONE CENTRALE PER LA RISCOSSIONE	2	4	1			4	2	3	7	9
DIREZIONE CENTRALE PER LA FISCALITA' LOCALE	4	8	1			6	2	1	13	9
DIREZIONE CENTRALE PER I SERVIZI GENERALI, IL PERSONALE E L'ORGANIZZAZIONE	4	16	1		6	25	3		21	34
UFFICIO ISPETTIVO CENTRALE	1			17	1			7	18	8
TOTALE	27	62	6	17	12	70	14	11	112	107

Dipartimento delle entrate
Organizzazione interna
delle Direzioni regionali delle entrate e delle Direzioni delle entrate

Posizioni dirigenziali

TABELLA B

DIREZIONE REGIONALE DELLE ENTRATE O DIREZIONE DELLE ENTRATE	GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	ACCERTAMENTO		GESTIONE DEI TRIBUTI		CONSULENZA GIURIDICA	GESTIONE DELLE RISORSE		capo ufficio ispettivo	ispettori	assistenti di direzione	TOTALE POSIZIONI DIRIGENZIALI	
	capo ufficio	capo direzione	capo ufficio	capo direzione	capo ufficio	capo ufficio	capo direzione	capo ufficio				Vecchia struttura	Nuova struttura
LOMBARDIA	4	1	3	1	3	3	1	4	1	6	4	30	31
PIEMONTE	4	1	3	1	3	3	1	4	1	6	2	30	29
EMILIA-ROMAGNA	4	1	3	1	3	3	1	4	1	6	2	30	29
LAZIO	4	1	3	1	3	3	1	4	1	6	2	30	29
TOSCANA	4	1	3	1	3	3	1	4	1	6	2	30	29
VENETO	4	1	3	1	3	3	1	4	1	6	2	30	29
CAMPANIA	4	1	3	1	3	2	1	4	1	6	2	30	28
SICILIA	4	1	3	1	3	2	1	4	1	6	2	30	28
PUGLIA	2	1	3		2	2		2	1	6	1	29	20
LIGURIA	2	1	3		2	2		2	1	5	1	23	19
MARCHE	2	1	3		2	2		2	1	5	1	23	19
FRIULI-V.GIULIA	2	1	3		2	2		2	1	5		23	18
ABRUZZO	2	1	2		2	2		2	1	5		23	17
CALABRIA	2	1	2		2	2		2	1	5		23	17
SARDEGNA	2	1	2		2	2		2	1	5		23	17
BASILICATA	2	1	2		2	2		2	1	3		15	15
BOLZANO	2	1	2		2	2		2	1	3		15	15
TRENTO	2	1	2		2	2		2	1	3		15	15
UMBRIA	2	1	2		2	2		2	1	3		15	15
MOLISE	1		1		1	1		1	1	3		10	9
VALLE D'AOSTA	1		1		1	1		1	1	2		9	8
TOTALE	56	19	52	8	48	46	8	56	21	101	21	486	436

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

1. Premessa.

Il progetto di riorganizzazione delineato qui di seguito riguarda le Direzioni centrali e regionali del Dipartimento delle entrate e mira a razionalizzarne l'assetto, caratterizzato attualmente da una forte frammentazione di competenze.

Alla struttura semplice e snella dei nuovi uffici delle entrate, le cui attività sono state compattate - secondo l'ottica dell'integrazione dei processi - in due grandi aree di servizio (relazioni con i contribuenti e controllo) corrisponde, a livello centrale e regionale, una complicata interfaccia di servizi e divisioni, costruita sulla base della vecchia logica burocratica della parcellizzazione specialistica delle funzioni. Ne consegue l'estrema difficoltà di realizzare un'efficace direzione per obiettivi e programmi, poichè essa presuppone un'organizzazione interna basata su una logica tutta diversa, nella quale le responsabilità, invece di diluirsi nel dedalo delle competenze settoriali, siano ricollegabili con chiarezza ad aree di risultato ben definite.

Questo disallineamento di modelli organizzativi va superato rovesciando l'impostazione tradizionale che dà priorità all'assetto delle strutture di comando e su queste modella l'articolazione degli uffici operativi. La soluzione che viene qui presentata punta invece a ricostruire la coerenza del sistema secondo una logica di sussidiarietà *bottom-up*, volta a ridefinire le linee di governo in funzione delle esigenze degli uffici periferici.

In tal modo il Dipartimento intende dare avvio al processo di trasformazione interna che troverà poi compimento con l'istituzione dell'Agenzia delle entrate. In definitiva, l'obiettivo è quello di anticipare del disegno futuro tutto ciò che si può già realizzare entro il quadro normativo vigente.

Questa "anticipazione organizzativa" fa da ponte fra la realtà attuale e quella futura e agevola così la transizione verso il nuovo ordinamento. Un assetto più razionale delle strutture di vertice del Dipartimento (sia centrali che territoriali) consente infatti di governare meglio l'avvio del piano di cambiamento, con l'ulteriore vantaggio di distribuire opportunamente nel tempo iniziative che devono essere ben assimilate dall'apparato per risultare alla fine pienamente efficaci.

Sotto il profilo formale, lo strumento per procedere alla predetta riorganizzazione è il decreto direttoriale. Ciò alla stregua del parere n. 1043/98 con cui il Consiglio di Stato, nell'adunanza generale del 3 febbraio 1999, ha precisato la portata e il senso delle recenti disposizioni normative che hanno modificato la disciplina dell'organizzazione degli uffici dirigenziali non generali, assoggettando tale materia non più al principio della *delegificazione* (come prevedeva originariamente il D.Lgs. n. 29/1993) ma a quello della *deregolamentazione*.

L'innovazione si deve all'art. 13, comma 1, della legge 15 marzo 1997, n. 59 (cosiddetta "legge Bassanini") che ha aggiunto all'art. 17 della legge 23 agosto 1988, n. 400, il comma 4-bis, il quale, alla lettera e), demanda a decreti ministeriali di natura appunto *non regolamentare* "la definizione dei compiti delle unità dirigenziali nell'ambito degli uffici dirigenziali generali".

Ora, in base al parere del Consiglio di Stato si può affermare che tale deregolamentazione:

- non investe solo la mera definizione dei compiti delle unità dirigenziali, ma anche la loro stessa individuazione;

- può avere luogo immediatamente, senza necessità di procedere prima a una nuova ridefinizione degli uffici dirigenziali generali;
- ha, come veste formale, quella di atti della dirigenza di vertice; in altri termini i "decreti ministeriali di natura non regolamentare" sopra menzionati devono intendersi come provvedimenti direttoriali, in base al combinato disposto del comma 4-bis, lettera e), appena citato, e dell'art. 16, comma 1, lett. c), del D.Lgs. n. 29/1993, come modificato dall'art. 11 del D.Lgs. n. 80/1998 (con questa modifica è stata attribuita ai titolari degli uffici dirigenziali generali l'adozione degli atti relativi all'organizzazione degli uffici di livello dirigenziale non generale).

Conseguentemente, la ristrutturazione qui illustrata:

- modifica sia le funzioni che il numero delle unità dirigenziali interne alle Direzioni centrali e regionali, senza aggravi di costo ed anzi con economie di spesa in quanto viene ridotto il numero delle posizioni dirigenziali;
- si colloca entro la cornice costituita dalle competenze attuali degli uffici dirigenziali generali operanti a livello centrale e regionale;
- è disposta con provvedimento dell'organo di vertice del Dipartimento, trattandosi appunto di ridefinire l'organizzazione interna di uffici dipartimentali (tali sono le Direzioni centrali e regionali).

Esaminati così gli aspetti più strettamente giuridici, si può riprendere il filo della tematica organizzativa.

2. Linee di riprogettazione organizzativa.

Seguendo l'impostazione appena tracciata, il riordinamento delle Direzioni centrali e regionali è stato sviluppato lungo quattro linee fondamentali:

- organizzare la gestione del cambiamento;
- potenziare l'accertamento;
- migliorare i processi di programmazione;
- focalizzare le strutture sulla propria missione.

• *Organizzare la gestione del cambiamento*

In una fase come quella attuale in cui il Dipartimento delle entrate si avvia, con la trasformazione in Agenzia, a una profonda modifica del proprio ordinamento, la definizione delle scelte organizzative idonee a sostenere i processi di cambiamento costituisce una problematica di grande rilievo, che non è peraltro confinabile solo a questo particolare periodo di transizione, poiché il cambiamento, lungi dall'essere un evento eccezionale, costituisce un fenomeno fisiologico, cui è legata la possibilità del miglioramento continuo dei servizi a vantaggio degli utenti interni ed esterni.

In questa prospettiva appare evidente l'inadeguatezza dell'attuale assetto delle Direzioni centrali e regionali, all'interno del quale le tematiche dello sviluppo organizzativo hanno scarsa evidenza rispetto a quelle riguardanti le attività di amministrazione ordinaria del personale e delle risorse.

Vengono, pertanto, enucleate a livello centrale e regionale, dando loro chiara visibilità, le funzioni puntate alla guida del cambiamento (reingegnerizzazione dei processi, formazione, comunicazione interna, relazioni sindacali, informatizzazione, ecc.), che seguiranno l'organizzazione nei suoi diversi aspetti, per adeguarla via via, con progressivi affinamenti e correzioni, alle esigenze derivanti dall'evolversi delle strategie fiscali.

D'altra parte, presidiare la gestione del cambiamento significa anche affrontare il tema dell'informatica, per l'incidenza sempre più ampia che essa ha nei processi di servizio in conseguenza dello sviluppo tecnologico.

Ne scaturiscono due diverse esigenze. La prima è quella di dare diffusione generalizzata alla cultura informatica, non intendendola più come una area specialistica a sé stante, ma come una componente essenziale dell'attività di lavoro quotidiana. La seconda è quella di attribuire all'Amministrazione un ruolo più incisivo nella regia dei processi di informatizzazione, coinvolgendo tutte le strutture di governo centrali e territoriali nella definizione delle proposte di automazione, sperimentazione e collaudo delle procedure, nonché nel monitoraggio dell'applicazione delle procedure stesse e nell'assistenza al loro utilizzo da parte degli uffici.

- ***Potenziare l'accertamento***

Superando la precedente impostazione, l'azione di contrasto all'evasione fiscale sviluppata a partire dal 1997 si è basata sul principio di attribuire agli uffici centrali il compito di definire le strategie di controllo fiscale e di demandare agli uffici regionali lo sviluppo delle strategie di *intelligence*, lasciando agli uffici delle entrate ampia autonomia decisionale circa i soggetti da controllare.

Contestualmente è stata rafforzata la capacità di indirizzo delle Direzioni regionali, finalizzandola, in particolare, ad adattare a livello locale le strategie elaborate in sede centrale e ad orientare in modo più produttivo l'autonomia degli uffici avvalendosi delle conoscenze raccolte nel più vasto ambito regionale.

Questa nuova impostazione viene pienamente recepita, nei suoi riflessi organizzativi, dal provvedimento di riordino del Dipartimento qui illustrato, che prevede, a livello centrale e regionale, un'area interamente dedicata all'accertamento, svincolata da altri adempimenti istituzionali.

- ***Migliorare i processi di programmazione***

Nella situazione attuale la pianificazione operativa ed il controllo dei risultati degli uffici tendono ad essere concepiti, sia al centro che in ambito regionale, come compito di una struttura a ciò dedicata (unità di P.P.C., cioè di pianificazione, programmazione e controllo), con la conseguenza di rendere incerte le responsabilità relative al processo di controllo di gestione. Da un lato, infatti, c'è una struttura (quella appunto di P.P.C.) che definisce gli obiettivi e controlla i risultati, senza però gestire il governo dei singoli processi, mentre, dall'altro, le strutture di linea che dirigono i processi non definiscono gli obiettivi, né controllano i risultati.

La soluzione sta allora nel coinvolgere e responsabilizzare tutte le strutture di governo nella programmazione delle attività d'istituto e nella valutazione dei risultati, evitando in tal modo che il processo di controllo di gestione venga considerato appannaggio di un'apposita struttura.

Ne discende una ridefinizione dei compiti delle unità centrali e regionali, in base alla quale spetterà alle prime fissare gli obiettivi e le linee di programmazione, mentre le seconde determineranno, in conformità alle linee tracciate a livello centrale, i piani operativi, tenendo conto delle indicazioni degli uffici periferici. Le strutture regionali coordineranno inoltre l'attuazione dei piani, sperimentando anche gli standard di lavoro e gli indicatori di produttività, valutando i risultati e adottando le azioni correttive di propria competenza (mobilità del personale, formazione professionale, ridistribuzione di obiettivi tra uffici, ecc.).

• *Focalizzare le strutture sulla propria missione*

L'attuale organizzazione interna delle Direzioni centrali e regionali mostra alcune discordanze, talora anche vistose, fra i compiti specifici delle diverse strutture e le missioni delle strutture stesse. Le discordanze sono di due tipi: in un caso, può capitare che una struttura si trovi ad essere attributaria di competenze *estranee* alla propria "vocazione" e, in un altro, invece, che difetti di competenze *connaturali* a quella vocazione. Un esempio significativo di entrambe le discordanze è dato dalla Direzione centrale per l'accertamento e per la programmazione. Da un lato, essa si occupa dei rapporti con i Caaf, esercitando così una funzione che dovrebbe essere incardinata nella Direzione centrale per gli affari amministrativi, poiché riguarda più la gestione del trattamento delle dichiarazioni, che l'attività di contrasto all'evasione fiscale. Di contro, però, la stessa Direzione centrale per l'accertamento non è competente per l'elaborazione degli studi di settore (alla quale è invece preposta la Direzione centrale per gli affari amministrativi), risultando così priva di un'attribuzione che ha valenza strategica per la definizione dei programmi di controllo fiscale.

Tali incongruenze, ed altre analoghe, si ripercuotono dall'ordinamento centrale a quello regionale, poiché fra l'uno e l'altro vi è una necessaria specularità, dal momento che sia le Direzioni centrali che quelle regionali sono - seppure con riguardo ad ambiti territoriali diversi - organi di programmazione, indirizzo, coordinamento e controllo.

Naturalmente, l'eliminazione di queste incongruenze presuppone un lavoro preliminare di riflessione sul senso e sulla natura delle diverse missioni, e questo porta di per sé a ripensare i processi di servizio, ad enucleare con più chiarezza quelli essenziali e a valorizzarli, ricomponendo attorno a questi le singole attività. In questo modo si è potuto dare forma a una struttura centrale e regionale più coerente con l'architettura degli uffici unici e che ha come tratti essenziali:

- il potenziamento dei servizi di assistenza ai contribuenti e di consulenza agli uffici mediante la cooperazione di strutture dedicate;
- l'integrazione delle attività di gestione operativa dei tributi;
- l'unificazione in strutture *ad hoc* delle competenze relative all'interpretazione delle norme fiscali;
- l'attribuzione alle strutture di amministrazione attiva centrali e regionali della vigilanza sugli enti esterni (concessionari, intermediari ed enti locali), sottraendola ai servizi ispettivi, in modo da concentrare l'attività di questi ultimi sul compito, che è ad essi proprio, del controllo interno.

3. Direzioni centrali. Sintesi organizzativa.

Ridisegno delle strutture in funzione delle missioni

Come si vedrà di seguito, le quattro linee guida appena tracciate si ritrovano tutte nel provvedimento di riorganizzazione delle Direzioni centrali. Tuttavia, il principio che più in generale ha influito sul riassetto di questi uffici è stato quello della focalizzazione sulle missioni. Ne è scaturita una duplice operazione. Da un lato, sono state sviluppate - con la creazione di unità dedicate - funzioni che, seppure rilevanti ai fini della missione assegnata a una Direzione centrale, non trovano però al momento, in quella stessa Direzione, adeguato presidio. Dall'altro, le competenze di cui risulta inappropriata l'attuale collocazione sono state travasate da una Direzione centrale all'altra in modo da rendere più omogeneo l'assetto di ciascuna di esse (questi "travasi" non intaccano comunque la declaratoria delle funzioni attribuite alle singole Direzioni centrali dai regolamenti governativi n. 287/1992 e n. 699/1996, ed anzi, come appena detto, servono a caratterizzare meglio la missione propria di ognuno di tali uffici).

Effettuata questa omogeneizzazione di competenze, si è provveduto poi a razionalizzarne la distribuzione interna, cercando il più possibile di integrare le diverse attività nella prospettiva del "lavoro a processi".

"Appiattimento" della struttura organizzativa

Per quanto concerne i livelli gerarchici, la nuova struttura si presenta "piatta" rispetto all'attuale configurazione delle Direzioni centrali, in ognuna delle quali esistono oggi, al di sotto dell'organo di vertice, due livelli dirigenziali sovraordinati l'uno all'altro, ossia quello del capo servizio e quello del direttore di divisione. L'aspetto più caratteristico di tale situazione è la presenza *sistematica* (al di là, cioè, di effettive esigenze funzionali) della figura del capo servizio, che costituisce, in definitiva, un residuo del vecchio ordinamento della dirigenza articolato su tre qualifiche dirigenziali. Nel nuovo assetto, il livello dirigenziale intermedio viene mantenuto solo laddove, per l'estensione e la complessità di alcuni specifici blocchi di competenze (ad esempio, la costruzione delle strategie di controllo fiscale oppure lo sviluppo delle risorse umane, la formazione e la comunicazione interna), vi è effettiva necessità di una struttura intermedia di coordinamento interno, in modo da contenere entro limiti accettabili il numero delle linee dirette di riporto al Direttore centrale. Questa struttura intermedia viene denominata "direzione".

Assieme alle unità dirigenziali intermedie, si è provveduto a riconfigurare anche quelle di base (che nel nuovo assetto non si chiamano più "divisioni" ma "uffici"), integrando al loro interno attività prima frammentate e dando collocazione ad importanti funzioni finora scarsamente presidiate.

"Accorciamento" della struttura organizzativa

Il numero complessivo delle posizioni dirigenziali degli uffici centrali del Dipartimento viene ridotto del 5%. La riduzione è ancor più significativa se si tiene conto del fatto che il ridisegno della struttura è già calibrato (senza necessità quindi di successivi ampliamenti) in funzione delle esigenze connesse all'esercizio dell'ampia autonomia gestionale propria della futura Agenzia.

Notevole è, in particolare, la diminuzione del numero delle posizioni dirigenziali intermedie che viene più che dimezzato (da 27 a 12).

Si prevede, peraltro, che una parte dei posti di organico non più utilizzati per le funzioni di capo struttura possano essere destinati, ove ne ricorrano in concreto le esigenze, allo svolgimento di funzioni di studio e ricerca o per specifici compiti di carattere progettuale, non legati alla titolarità

di strutture, o ancora per l'espletamento di attività delegate dal direttore centrale. La denominazione prevista per il dirigente addetto a tali funzioni è quella di "assistente di direzione".

Riorganizzazione del controllo di gestione e del governo dell'informatica

Il cambiamento investe anche due specifici processi funzionali - il controllo di gestione e il governo dell'informatica - portando a una nuova visione, anche organizzativa, del loro svolgimento.

In ordine al controllo gestionale va sottolineato che la pianificazione strategica e il monitoraggio dell'attività degli uffici periferici vengono a costituire, nel nuovo disegno, parte integrante delle competenze delle diverse strutture centrali, al fine di accentuarne il ruolo di governo dei processi produttivi e gestionali, sia nella fase di formulazione degli obiettivi che in quella della loro realizzazione.

In questo quadro, una struttura allocata presso la Direzione centrale per i servizi generali, il personale e l'organizzazione garantirà il necessario supporto tecnico alle unità operative e curerà il miglioramento del sistema di controllo gestionale al fine di renderlo più utile ed efficace per la programmazione delle attività e il controllo dei risultati.

Per quanto concerne invece l'altro processo, l'intendimento è innanzitutto quello di potenziare il ruolo di governo dell'informatica da parte del Dipartimento nel contesto del rapporto di convenzione con una una società concessionaria che ha caratteristiche forti di *partner* più ancora che di *outsourcer*.

Per il raggiungimento di tale obiettivo sono state assunte due scelte di fondo.

⇒ La prima consiste nel coinvolgimento e nella piena responsabilizzazione di tutte le strutture centrali nella individuazione delle esigenze informatiche e nella verifica dell'efficacia delle soluzioni adottate. Sul piano organizzativo ciò si traduce - e questa è una novità significativa rispetto all'assetto attuale - nell'unificare il ruolo di chi definisce le procedure fiscali con quello di chi definisce i requisiti delle soluzioni informatiche di supporto. In altre parole, le attuali attribuzioni del Centro informativo riguardanti la predisposizione delle procedure informatiche vengono trasferite - superando appunto la separatezza di ruoli che attualmente esiste in questo campo - alle strutture di linea delle Direzioni centrali competenti per i diversi processi. Ne consegue un duplice vantaggio. Da un lato, le conoscenze specialistiche che quelle strutture hanno riguardo ai processi vanno a beneficio pieno e immediato della qualità della procedura informatica, e dall'altro - assumendo le unità di linea anche la responsabilità di monitorare l'applicazione della procedura - cresce di riflesso l'attenzione alla qualità delle soluzioni giuridiche in termini di fattibilità amministrativa. In definitiva, l'innovazione organizzativa qui prospettata potrà contribuire a cambiare la cultura degli operatori giuridici, sviluppando in loro l'attitudine mentale a formulare soluzioni che - già nella fase stessa del loro concepimento - tengano conto del punto di vista dell'applicazione informatica.

⇒ L'altra scelta di fondo relativa al governo dell'informatica si concreta nella creazione di una struttura di pianificazione strategica di elevata professionalità tecnica che definisca gli indirizzi di alto livello dell'architettura informatica e dello sviluppo tecnologico, garantendo l'integrazione degli obiettivi di automazione proposti dalle diverse strutture centrali e la loro coerenza con i piani di sviluppo ed il budget per i servizi di informatica e telematica.

Tracciato così il quadro d'insieme, si descrivono di seguito le innovazioni principali apportate alla configurazione interna delle singole Direzioni centrali.

- ***Direzione centrale per gli affari giuridici e per il contenzioso tributario***

⇒ E' stata superata l'attuale ripartizione interna basata sul criterio tradizionale della specializzazione per imposta (attualmente le singole unità organizzative curano ciascuna un tributo o un insieme di tributi). Nel nuovo assetto le competenze si distribuiscono per tipologia di contribuente e per settore di attività (è previsto quindi un ufficio che tratta la fiscalità delle persone fisiche, uno che si occupa della fiscalità finanziaria, ecc.), in modo anche da rimodellare la cultura degli operatori, aprendola a una visione organica e unitaria dei fenomeni fiscali.

⇒ La competenza relativa allo scambio di informazioni e alla cooperazione internazionale è stata trasferita alla Direzione centrale per l'accertamento e per la programmazione in quanto si tratta di funzioni rilevanti ai fini del controllo fiscale.

⇒ La gestione dei rapporti con l'ACI e la SIAE, che non rientra nell'attività di interpretazione delle norme d'imposta (attività, questa, tipica della Direzione centrale per gli affari giuridici e per il contenzioso tributario) è stata demandata alla Direzione centrale per la riscossione, alla quale è stata attribuita una competenza generale per i rapporti con i concessionari e gli intermediari.

⇒ Di contro, è stata attribuita alla Direzione centrale per gli affari giuridici e per il contenzioso tributario la competenza relativa all'interpretazione di tutte le norme procedurali per l'applicazione dei tributi (dichiarazioni, accertamento e sanzioni, riscossione e poteri degli uffici), competenza che è invece attualmente frammentata fra tre diverse Direzioni centrali (affari amministrativi, accertamento e riscossione).

- ***Direzione centrale per gli affari amministrativi***

⇒ Viene ridefinita con maggiore nitidezza la sua funzione fondamentale di governo del rapporto con i contribuenti (assistenza e informazione tributaria, trattamento delle dichiarazioni, ecc.).

⇒ E' prevista, per la rilevanza della funzione, un'unità specificatamente dedicata al presidio del servizio telematico.

⇒ Viene ad essa attribuita la gestione dei rapporti con i CAAF e gli intermediari, sottraendola all'attuale competenza della Direzione centrale per l'accertamento e per la programmazione, in quanto si tratta di attività pertinenti più alla gestione operativa dei tributi che all'accertamento;

⇒ Per contro, la predisposizione degli studi di settore viene trasferita alla Direzione centrale per l'accertamento e per la programmazione, trattandosi di una funzione strategica per la definizione delle politiche di controllo fiscale.

- ***Direzione centrale per l'accertamento e per la programmazione***

⇒ Ne viene interamente ridisegnato l'assetto interno con l'individuazione di due aree funzionali dedicate l'una all'analisi dei fenomeni evasivi e alla raccolta ed elaborazione di informazioni utili a dare impulso alla costruzione di ipotesi di investigazione fiscale, e l'altra alla definizione delle strategie e delle metodologie di controllo e al coordinamento della loro attuazione.

⇒ Si crea un'apposita unità organizzativa per l'esecuzione di verifiche relative a soggetti di grandi dimensioni e per il coordinamento di verifiche svolte a livello regionale sempre riguardo a tali soggetti.

⇒ L'intera Direzione centrale viene coerentemente ricondotta ai compiti d'istituto che le sono propri grazie ai travasi di competenze cui si è già accennato e che si possono così riassumere:

- acquisizione della competenza per l'elaborazione degli studi di settore (la competenza le viene ceduta dalla Direzione centrale per gli affari amministrativi);
- acquisizione della competenza relativa allo scambio di informazioni e alla cooperazione internazionale (la competenza le viene ceduta dalla Direzione centrale per gli affari giuridici e per il contenzioso tributario);
- perdita della competenza riguardante la vigilanza sui CAAF e gli intermediari (la competenza viene trasferita alla Direzione centrale per gli affari amministrativi);
- perdita della competenza concernente l'interpretazione della normativa procedurale in materia di accertamento e della normativa relativa alle sanzioni (la competenza viene trasferita alla Direzione centrale per gli affari giuridici e per il contenzioso tributario).

- ***Direzione centrale per la riscossione***

⇒ Viene ridefinito, semplificandone l'articolazione, l'assetto delle competenze, strutturandolo in funzione dei soggetti coinvolti nel processo di riscossione dei tributi (contribuenti, intermediari e concessionari).

⇒ Viene creata una struttura dedicata al controllo e alla vigilanza nei confronti dei concessionari ed intermediari del servizio di riscossione (tali funzioni sono esercitate attualmente dal Servizio ispettivo centrale del Dipartimento).

- ***Direzione centrale per la fiscalità locale***

⇒ Vengono ridefiniti, tenendo conto dei mutamenti intervenuti nel panorama normativo, i contenuti e la ripartizione delle competenze, superando la frammentazione attuale (da 12 unità dirigenziali si scende a 6);

⇒ Si creano due apposite unità, una per l'assistenza agli enti regionali e locali e l'altra per la vigilanza sugli stessi enti.

- ***Direzione centrale per i servizi generali, il personale e l'organizzazione***

L'assetto interno di questa Direzione centrale è completamente ridisegnato al fine di rispondere più efficacemente all'esigenza di sostenere i processi di cambiamento in corso nel Dipartimento in vista della costituzione della nuova Agenzia delle entrate.

La riorganizzazione si sviluppa secondo le seguenti direttrici:

⇒ compattamento in poche strutture delle attività di amministrazione ordinaria, oggi frammentate in un numero elevato di unità;

⇒ creazione di nuove unità organizzative specificatamente dedicate alle funzioni orientate allo sviluppo dell'organizzazione. L'enucleazione di queste unità viene effettuata attivando

funzioni oggi assenti (ad es. lo sviluppo delle risorse umane - e in particolare di quella risorsa strategica rappresentata dai dirigenti - nonché la comunicazione interna) oppure potenziando funzioni presenti sulla carta, ma di fatto trascurate, perché frammiste ad attività ordinarie assolutamente eterogenee rispetto alle prime (un caso esemplare è quello della formazione, incardinata attualmente in una struttura che si occupa di attività come la gestione dei servizi di portierato e la rilevazione delle assenze);

⇒ completo rimodellamento delle funzioni connesse all'informatica, con la creazione di una struttura di governo delle strategie informatiche, un'altra dedicata alla gestione degli aspetti contrattuali con la Concessionaria e con gli altri fornitori di dati, prodotti e servizi ed una terza preposta al coordinamento delle strutture operative per la rilevazione della domanda e l'individuazione delle esigenze di miglioramento;

⇒ istituzione di un'apposita struttura di coordinamento dei progetti trasversali a contenuto innovativo e di forte impatto sul Dipartimento, quali la realizzazione degli uffici delle entrate e dei *call center*, la riconversione dei centri di servizio e lo sviluppo del sistema di *knowledge management.*

Si è rivista, infine, snellendola molto, anche l'organizzazione degli uffici alle dirette dipendenze del Direttore generale. Oltre al servizio ispettivo, il DM. n. 700/1996 ne ha previsti cinque: quello di segreteria, il servizio di programmazione e controllo gestionale e le tre divisioni facenti parte del servizio stesso. Con il provvedimento di riorganizzazione questi uffici vengono ridotti da cinque a due: il primo è sempre l'ufficio di segreteria del Direttore generale, mentre il secondo - denominato "ufficio di controllo strategico" - svolge compiti di supporto per la definizione e l'attuazione delle strategie e dei programmi del Dipartimento. Quanto alla struttura operativa preposta alla gestione del processo di pianificazione e controllo, essa viene più opportunamente collocata - come si è già accennato - presso la Direzione centrale per i servizi generali, il personale e l'organizzazione.

4. Direzioni regionali. Sintesi organizzativa.

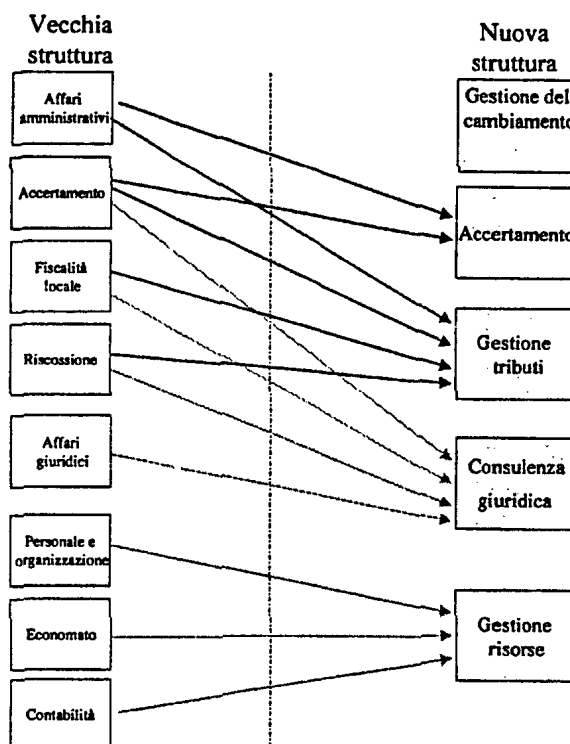
Compattamento dei servizi in cinque aree funzionali

E' prevista un'articolazione interna delle Direzioni regionali in cinque aree funzionali (a fronte degli otto servizi previsti oggi nelle regioni più grandi) e in un ufficio ispettivo.

La prima area è di staff al Direttore regionale e comprende le funzioni inerenti alla gestione del cambiamento. Ci si vuole qui riferire a funzioni quali lo sviluppo organizzativo, il presidio dei sistemi informativi, la formazione, lo sviluppo delle risorse umane, la comunicazione interna, il controllo di gestione e le relazioni sindacali; funzioni, queste, che nelle Direzioni regionali (la situazione è analoga, come si è già visto, a livello centrale) o non sono attivate o lo sono in misura inadeguata rispetto all'esigenza di governare i processi di cambiamento già in atto o preannunciati.

Le altre quattro aree riguardano la consulenza giuridico-fiscale, l'accertamento, le attività operative di servizio ai contribuenti e agli organismi esterni, e, infine, l'amministrazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie. Rispetto all'assetto vigente, quello proposto presenta compattezza assai maggiore (quattro aree a fronte, come si è accennato, degli attuali otto servizi presenti nelle Direzioni regionali più grandi) e una più nitida razionalità d'impianto (chiara distinzione fra le competenze relative all'accertamento, quelle concernenti la gestione operativa dei

tributi e quelle infine riguardanti l'interpretazione normativa). Lo snellimento dell'architettura appare evidente nella rappresentazione grafica riportata di seguito, che delinea un'interfaccia assai più semplice e trasparente per gli uffici operativi.

Direzioni regionali delle entrate

Per quanto concerne le funzioni specifiche delle aree, esse sono speculari rispetto a quelle delle Direzioni centrali, così come sono state prima ridisegnate.

La specularità è evidente - e non richiede quindi spiegazioni - per quel che concerne l'area dell'accertamento e della consulenza giuridica che corrispondono, rispettivamente, alla Direzione centrale per l'accertamento e per la programmazione e alla Direzione centrale per gli affari giuridici e per il contenzioso tributario.

Analogamente, le aree relative al governo del cambiamento e alla gestione delle risorse fanno riferimento alla Direzione centrale per i servizi generali, il personale e l'organizzazione, che assomma in sé le funzioni di guida dell'innovazione e quelle orientate invece alla gestione della continuità amministrativa. Quanto infine all'area della gestione dei tributi, essa copre le funzioni attribuite alle Direzioni centrali per gli affari amministrativi, per la riscossione e per la fiscalità locale.

Così come per le Direzioni centrali, anche per le Direzioni regionali si propone di affidare la vigilanza sugli enti esterni (concessionari, intermediari ed enti locali) alle strutture di amministrazione attiva e non più ai servizi ispettivi, che concentreranno conseguentemente la propria attività sul controllo degli uffici.

Ridimensionamento della struttura organizzativa

La semplificazione dell'assetto interno delle Direzioni regionali determina una riduzione di

circa il 16% delle strutture gestionali, con la soppressione delle relative posizioni dirigenziali. Tale riduzione comporta, di riflesso, un arricchimento dei contenuti delle nuove strutture, che assumono così un "profilo dirigenziale" più elevato di quello delle attuali strutture.

Mutuando lo schema seguito per le Direzioni centrali, viene meno nelle Direzioni regionali la presenza sistematica della figura dirigenziale intermedia fra Direttore regionale e il titolare dell'unità dirigenziale di base. Tale figura è conservata solo per i settori operativi per i quali sono individuabili reali esigenze di coordinamento interno. Il risultato è che anche a livello regionale, così come a livello centrale, il numero di queste posizioni dirigenziali intermedie viene ad essere più che dimezzato (da 129 a 56).

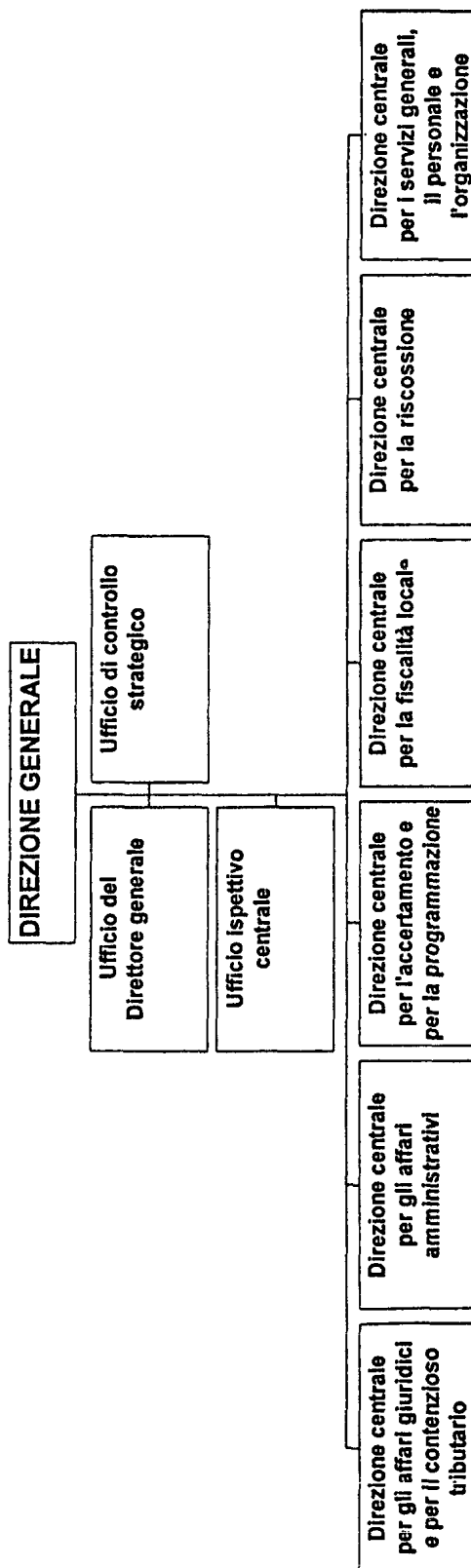
Analogamente a quanto previsto per le Direzioni centrali, una frazione dei posti di organico per i quali non sono più contemplate funzioni di capo struttura potrà essere utilizzata, sempreché ne ricorra in concreto la necessità, per lo svolgimento delle funzioni di "assistente di direzione". In particolare, questa figura potrebbe trovare spazio nelle regioni più importanti per seguire a tempo pieno, alle dirette dipendenze del Direttore regionale, l'attività degli uffici di una determinata zona, con il compito di valutarne l'andamento e di promuovere iniziative utili a migliorare la funzionalità dei servizi.

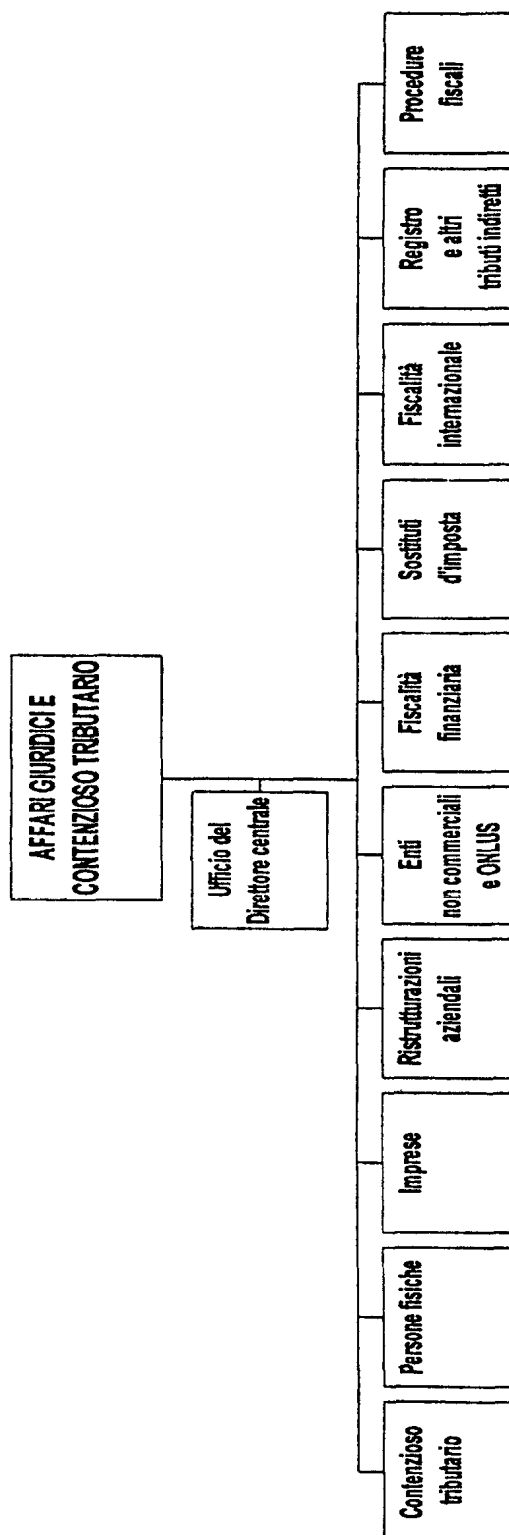
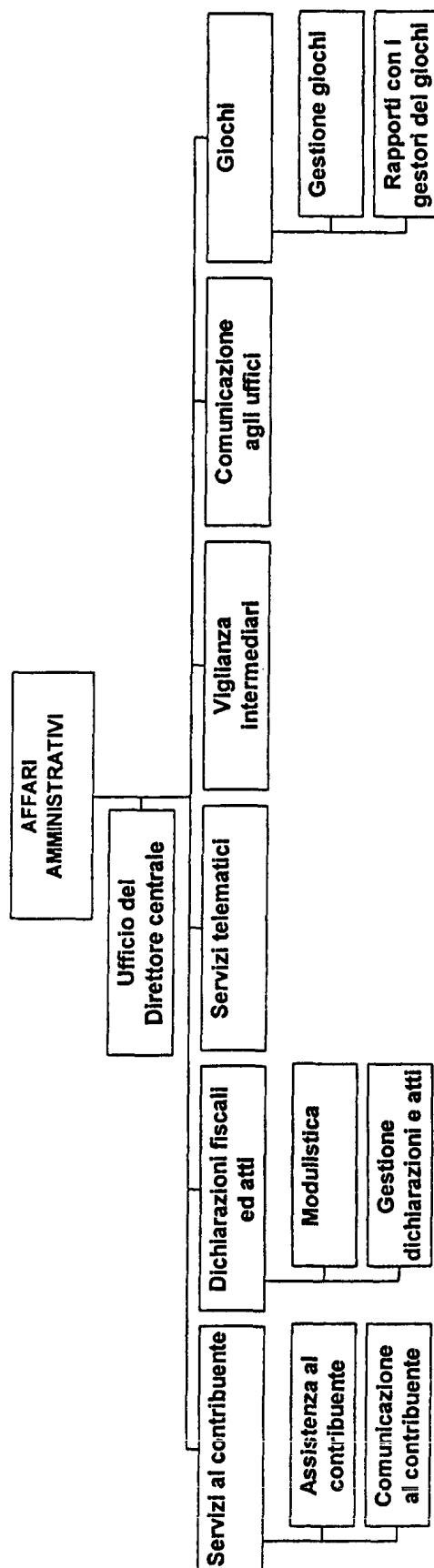
Complessivamente il numero delle posizioni dirigenziali si riduce a livello regionale di circa il 10%.

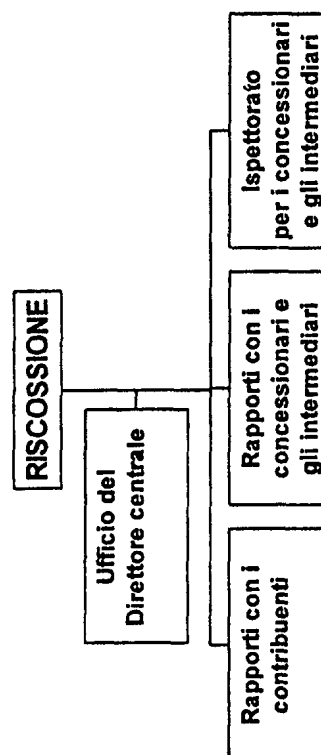
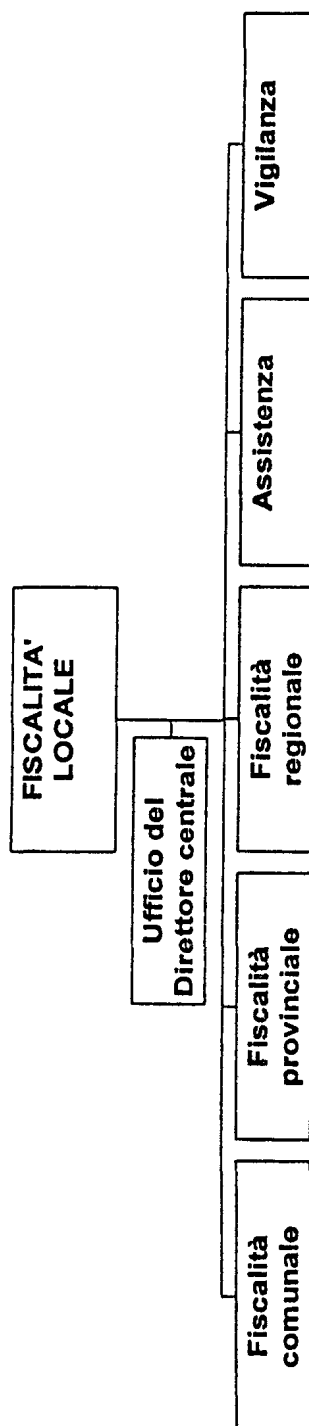
E' stato infine rivisto il modello di ripartizione dei posti dirigenziali nelle Direzioni regionali, tenendo conto non più soltanto del numero e della dimensione degli uffici operanti sul territorio, ma anche di altri elementi qualitativamente importanti, come la rilevanza economico-fiscale di ciascuna area geografica, nei suoi riflessi sul grado di complessità dell'azione di accertamento e sul livello di specializzazione giuridico-tributaria richiesto agli uffici.

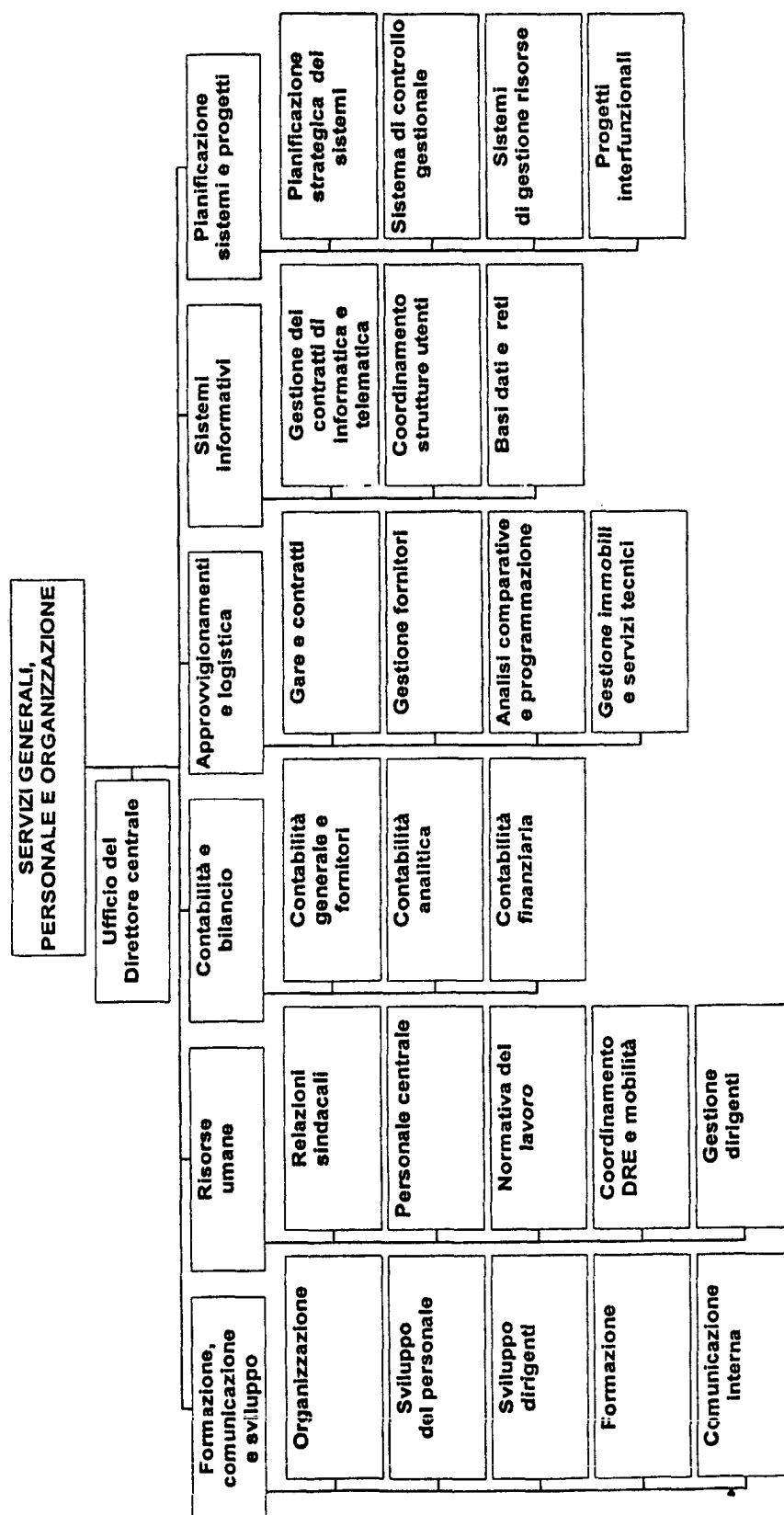
Per maggiore chiarezza, si riportano in allegato gli organigrammi relativi alla nuova struttura organizzativa degli uffici centrali e regionali del Dipartimento.

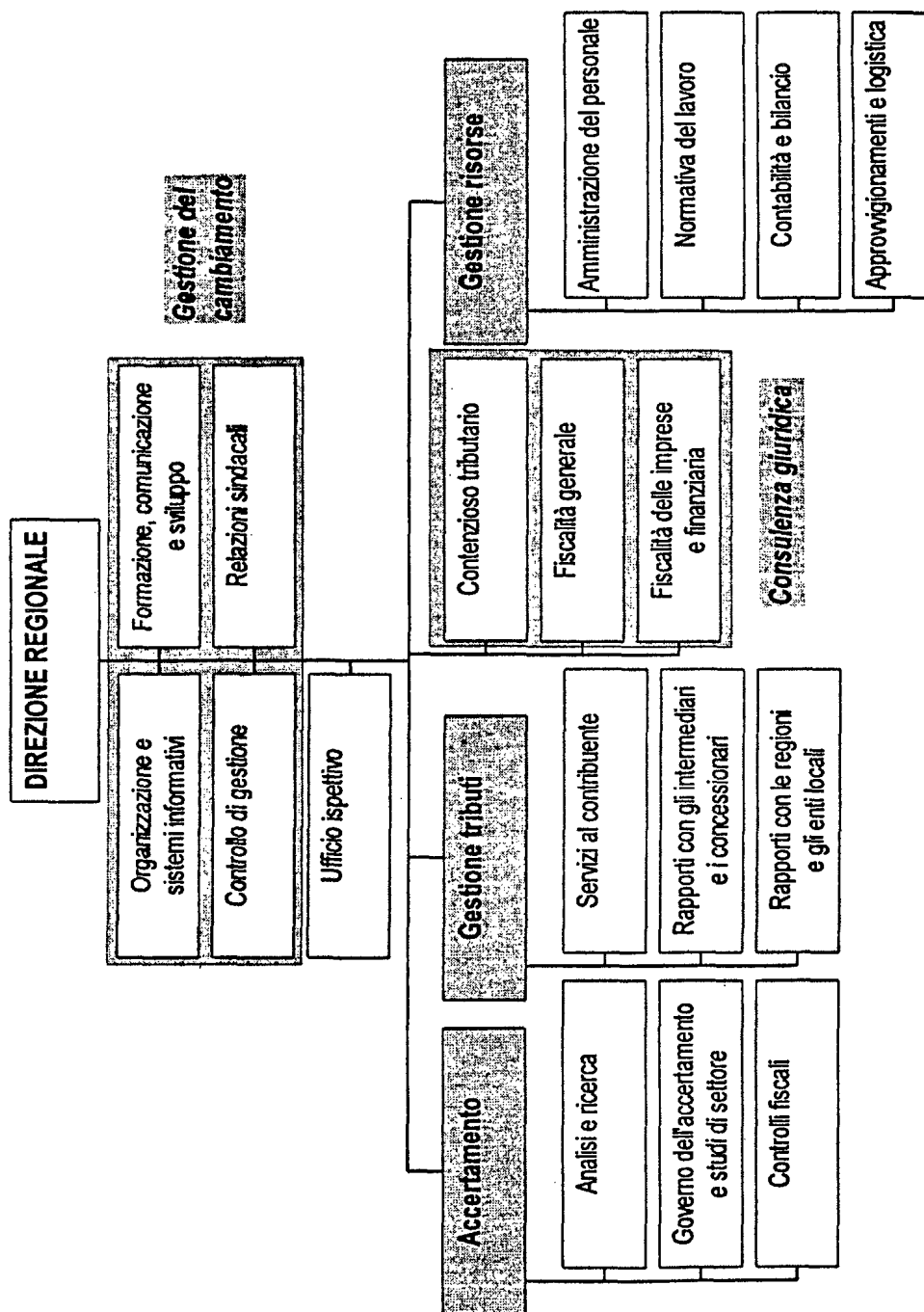
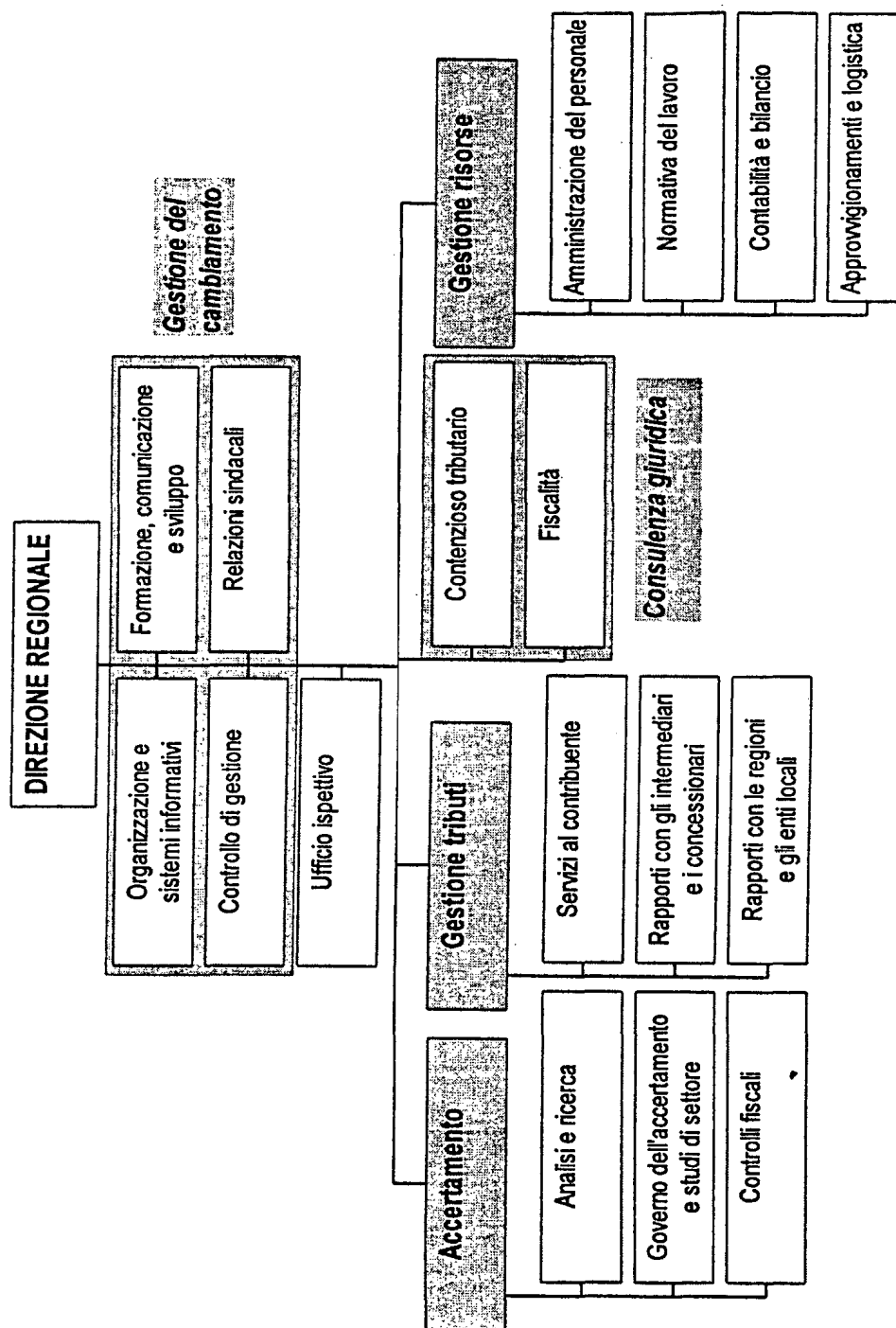
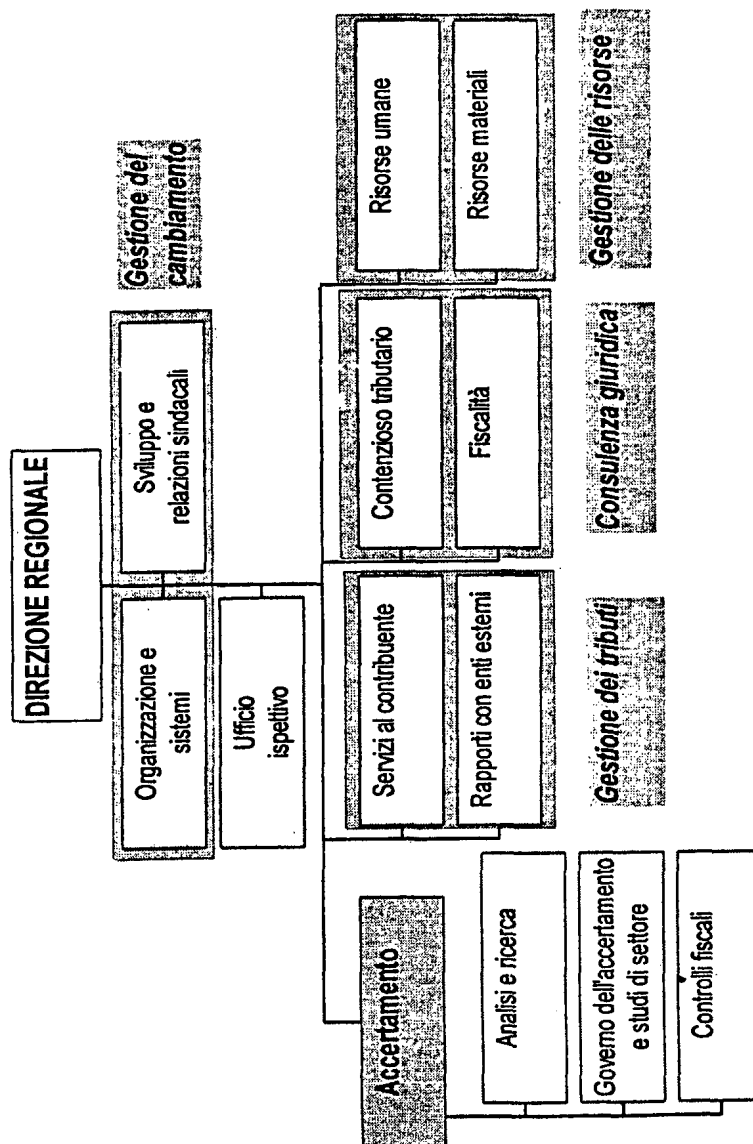
ORGANIGRAMMI DELLE NUOVE STRUTTURE CENTRALI

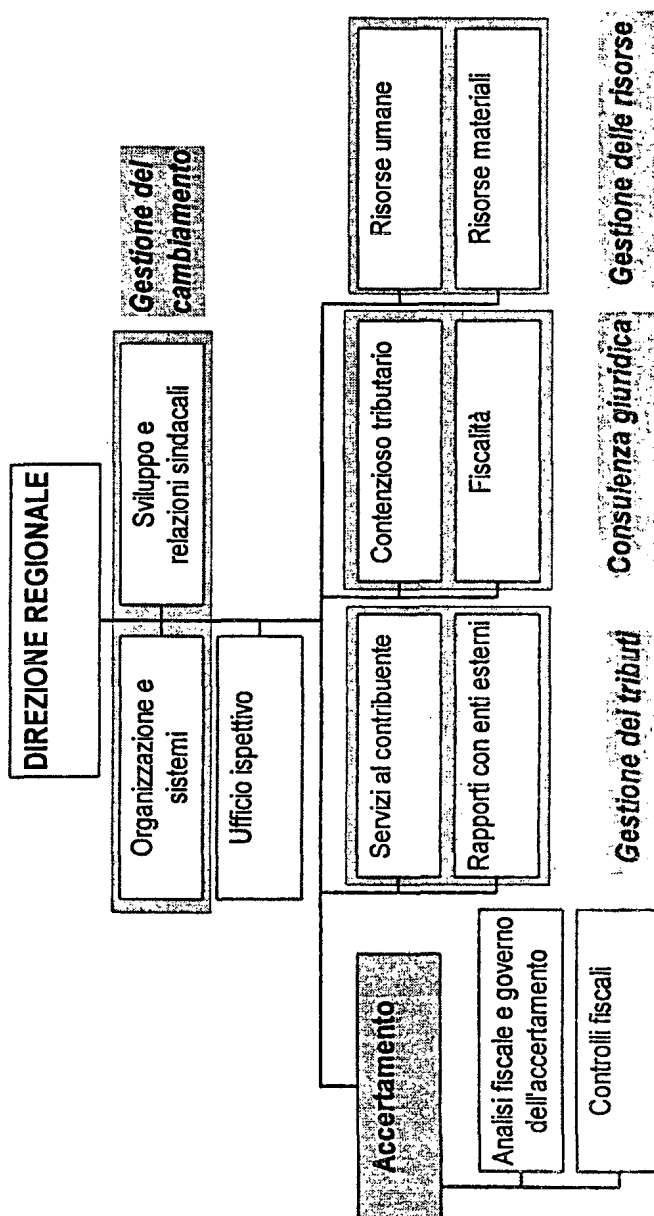
DIPARTIMENTO DELLE ENTRATE
STRUTTURE CENTRALI

DIPARTIMENTO DELLE ENTRATE

DIREZIONE CENTRALE PER GLI AFFARI GIURIDICI E PER IL CONTENZIOSO TRIBUTARIO

DIPARTIMENTO DELLE ENTRATE
DIREZIONE CENTRALE PER GLI AFFARI AMMINISTRATIVI

DIPARTIMENTO DELLE ENTRATE
DIREZIONE CENTRALE PER L'ACCERTAMENTO E LA PROGRAMMAZIONE
ACCERTAMENTO E PROGRAMMAZIONE
Ufficio del Direttore centrale
Analisi e ricerca
Strategie di controllo
Studi di settore
Soggetti di grandi dimensioni
Strumenti e regole
Cooperazione internazionale
Analisi fenomeni evasivi
Ricerca dati e notizie
Analisi fenomeni elusivi ed operazioni economiche
Controlli documentali
Metodologie di controllo
Controlli e verifiche
Controlli registro e altri tributi indiretti

DIPARTIMENTO DELLE ENTRATE
DIREZIONE CENTRALE PER LA RISCOSSIONE

DIPARTIMENTO DELLE ENTRATE
DIREZIONE CENTRALE PER LA FISCALITA' LOCALE

DIPARTIMENTO DELLE ENTRATE

DIREZIONE CENTRALE PER I SERVIZI GENERALI, IL PERSONALE E L'ORGANIZZAZIONE

ORGANIGRAMMI DELLE NUOVE STRUTTURE REGIONALI

DIREZIONI REGIONALI DELLE ENTRATE
per la Lombardia, il Piemonte, il Veneto, l'Emilia-Romagna, la Toscana e il Lazio

DIREZIONI REGIONALI DELLE ENTRATE per la Campania e la Sicilia

DIREZIONI REGIONALI DELLE ENTRATE
per la Puglia, la Liguria, le Marche e il Friuli-Venezia Giulia

DIREZIONI REGIONALI DELLE ENTRATE

per l'Abruzzo, la Calabria, la Sardegna, la Basilicata e l'Umbria e Direzioni delle entrate per le province autonome di Trento e Bolzano

DIREZIONE REGIONALE DELLE ENTRATE per il Molise

DIREZIONE DELLE ENTRATE per la Valle d'Aosta

9910730

DOMENICO CORTESANI, *direttore*

FRANCESCO NOCITA, *redattore*
ALFONSO ANDRIANI, *vice redattore*

(2652410/1) Roma - Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato - S.

* 4 1 1 2 5 0 2 9 6 0 9 9 *

L. 6.000